TBWA全球主席，
颠覆广告创始人

立体解读颠覆式创新，
提供15种颠覆式创新方法

THE WAYS TO NEW

15 Powerful Paths to Disruptive Innovation

颠覆式创新

企业实现突破的15种方式

[法] 让-马贺·杜瑞（Jean-Marie Dru）◎著
熊祥◎译

深剖世界一流企业案例，
揭开创新企业的秘密

今天的愿景就是
明天的惯例

中信出版集团 · CHINACITICPRESS

版权信息

书名:颠覆式创新

作者:[法]让–马贺·杜瑞

译者:熊祥

ISBN:9787508664064

中信出版集团制作发行

序

时下有一句我无法理解的话："持平就是上升。"设想一下，你给自己定了个目标：一个赛季所有比赛都维持平局。这种想法多么令人沮丧。

幸运的是，由于上天的眷顾，我身边的人都是梦想家、创造家和创新者。其中一位就是让–马贺·杜瑞。作为创新领域的领军人物，他擅长原创性思维，为工商界提供了"颠覆"的理论和实践经验。

无论现在还是未来，总有人发现，成长并非易事。通过渐进方式是无法取得佳绩的。让–马贺对此解释道，"我们必须进行真正的创新"。在本书中，让–马贺定义并详细讲解了一系列能够引导企业通过创新实现大变革的方法。

我们生活在一个高度依赖创新的世界。当习近平主席被问到什么是影响中国长远未来的关键因素时，他回答说："创新、创新、再创新"。创新对企业、产业和国家间竞争越来越具有决定性的影响力。在这样的背景下，为了提高成功率，采取一切可行的方法就变得至关重要。

25年来，"颠覆"精神一直是本公司的核心理念，正因如此，你在本书中找不到发现和产生创新的万能钥匙。神奇魔法是不存在的。"颠覆"的成功秘诀在于重复和最优化，以及尽可能多地鼓舞你的信心、激发你的灵感。

通过深入探讨今天一些最激动人心的成功案例，你可以找到鼓励他人改变创新观念的新方法。

以上即为本书的主题。享受阅读的乐趣吧。

特洛伊·鲁哈宁（Troy Ruhanen）

TBWA/Worldwide总裁兼首席执行官

引言
为什么营销应该推动创新

曾经有段时间，营销主管常常在企业等级体系中占据主导地位。这种关系看似永远不会改变。原因非常简单：营销的作用就是推动企业财富增长。这是一种有机增长，是最适当的增长方式。它才是真正重要的。收购也许具有战略意义，但最终发挥重要作用的还是现有业务的增长。

作为一项专业技能，营销在20世纪最后20年经历了一段令人陶醉的时光。此后，它就陷入了低谷。它的重要性在下降，人们越来越感到厌倦，甚至到了这样的程度：仅仅几年前，营销主管的平均任期勉强才到两年。这种情况显然不合理。

在管理顾问斯潘塞·斯图尔特（Spencer Stuart）看来，情况已经有所改善。但是，许多首席执行官仍然不完全信任他们的首席营销官，这导致了后者更加难以开展工作。即使他们的工作是帮助公司制定整体战略，也无法改变这种局面。

如此一来，在营销的重要性——它的确至关重要——与人们对它的态度之间，出现了一条鸿沟。这种情况是不健康的。彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中用非常平实的语言论述了这个问题："因为企业的目标是创造顾客，企业只有两个基本职能：营销和创新。营销和创新产生结果，其余皆为成本。"[1]

他让我们知道了营销有多么重要。我想补充一下：营销和创新这两个领域应该被视为密不可分的，二者相互促进，属于同一枚硬币的两面。

"颠覆"方法进一步强化了营销和创新的联系。"颠覆"在二者之间架起了一座桥梁。一方面，它有助于提高品牌一致性和品牌价值；另一方面，它给营销团队提供了一项工具，让他们明白了创新是自己工作不可或缺的一部分。这本书关注的是我们的方法中一个特殊的方面："颠覆"品牌如何帮助营销部门推动创新。

第一部分列出了颠覆方法的基本原则。第二部分是本书的核心，该部分论述了15种创新方法。任何企业，无论规模大小和所处行业，都可以运用这些方法让自己的创新方式焕然一新。最后一部分将从整体角度重新思考"颠覆"，并向读者展示颠覆式品牌建设法如何在未来发挥更大的作用。

（如果您只是对颠覆式创新的案例感兴趣，请跳至第四章。）

第一部分
颠覆与创新

01　颠覆与创新：说得多，做得少

为什么还要提创新？

长期以来，报纸和商业书刊一直聚焦于数字革命、创业现象、纳米技术和生物技术的兴起，以及诸如医疗保健等领域的科学突破。创新似乎无处不在。但是，真相已经被少数真正的创新型企业所掩盖了。人们把它们与行业内其他公司混为一谈，后者也被戴上美丽的光环。然而真相是，许多企业，特别是那些数字革命发生之前创建的企业，将被证明无法足够快速地进行创新。

问题出在执行上。研发指南常常显得太过因循守旧。它们制约机会，而不是展现机会。许多公司被一成不变的管理体系、计划表和内部流程所绑架。要了解这一点，只需看看它们多么缺乏有机增长。

宝洁公司前首席执行官A.G.雷富礼列出了过去数十年该公司实施的所有创新举措，并仔细区分了渐进式创新和颠覆式创新。[1]后者占少数，但产生的利润多于前者。渐进式创新仍然必不可少，因为它们带来持续的新收入来源。但那还不够，远远不够。它们不能保证企业长期的成功。只有颠覆式创新才能让企业经受住时间的考验。

从历史上看，宝洁公司是世界范围内最具创新力的企业之一，但它最近几年也只是开展了两次真正颠覆式的创新：速易洁和纺必适。其他公司情况又如何呢？博斯公司[2]（Booz & Company）2011年的一份报告指出，有两个行业在研发方面投入最大，分别是汽车和医疗保健，但在这两个行业，几乎没有值得夸赞的颠覆式创新（除了电动汽车）。药品行业正在努力创新。快速消费品公司将因为缺乏创新产品而业绩下滑。至于高科技企业，情况明显不同。它们最新的创新之举总是占据媒体头条。它们将永久改变工商业。但是，这些企业在工业和商业活动中仅占20%。仅靠它们，还无法弥补工商界在整体上的创新缺失。

每年，世界各地注册的专利有数百万之多，其中一部分在成千上万的科学论文中得到阐述。但是，真正成为产品进入市场的发明所占比例非常低，根据官方数据来源，这个比例不超过5%。而且我们似乎无力提高成功率。因此，解决这个问题的办法不是尝试提高百分比，而是增加样品规模，即增大分母。换句话说，我们需要大大提高观念（ideas）的基数。

要做到这一点，我们必须发现新的激励源。我们需要勇敢地打开新的大门，分享不同的实验和经历。我们还必须汇聚多方智慧，鼓励大家说出自

己的直观感受。大量的碰撞必然产生人们意想不到的思维方式。这正是颠覆的实质。

正如弗朗斯·约翰逊（Frans Johansson）在《美第奇效应》（*The Medici Effect*）中所说，“大量的观念孵化出大量的新观念”。[3]

颠覆的本质

“颠覆”一词如今已是陈词滥调。20年前，我们用它定义了一种方法论。后来工商界借用了这个词，并且逐渐改变了其含义。今天，人们谈到“颠覆”，指的是初创企业通过采用新技术来提供价格更低的产品。的确，数字时代的新秀们常常有能力将市场搅个天翻地覆，给已有的企业带来严重威胁。

不过，我并不赞同对颠覆的上述定义。它太局限了，我更喜欢原来的定义。颠覆不只是用来说明某个特定行业内的初创企业如何横扫千军，它涉及各类企业，含义更加宽泛，本书使用的就是这一定义。对我们来说，颠覆品牌体现了一种特殊的三步法：惯例，愿景，颠覆。

我们的第一步始终是质疑现有的惯例、思维和行为方式，这些都建立在先入之见和根深蒂固的习惯的基础之上。接下来，我们试着提出新的愿景，这是品牌或企业描绘未来之路的新方法。只有到了这一步，我们才会接触到“颠覆”，“它是一种理念，将令我们从前面的质疑惯例加速过渡到后面的崭新愿景”。

很明显，上述意义的“颠覆”从一开始就被证明与广告、营销、商业模式甚至新产品研发有关。请把它想象成一组同心圆：圆心是产品，然后是商业模式，外圈是营销和广告。电动汽车是颠覆式的创新产品。iTunes（一款数字媒体播放应用程序）代表了颠覆式的商业模式，亚马逊、宜家和空中食宿同样如此。我认为美国西南航空公司和美体小铺体现了营销颠覆。老香料（Old Spice）和红牛则属于广告颠覆。换句话说，任何层级都有可能出现“颠覆者”。颠覆越接近圆心，即越接近商业模式或者产品，它的威力越强大。

02　颠覆式创新的方法

我们必须与这样一个得到广泛认同的观点做斗争：颠覆就是破坏。

有人认为，我们的选择要么是渐近式的进化策略，要么是革命性的但也是破坏性的策略。事实上，我们能够采取的策略多种多样，因此企业要提高市场份额，可以采取颠覆式的方法，同时又不至于破坏市场。并不是每个企业都必须像优步或者空中食宿那样。

话虽如此，但现在许多营销部门似乎只满足于渐进式创新。它们尽其所能来实现边际提升。而颠覆式创新，尽管需要更多的想象力和执着精神，但也总是带来更大的收获。颠覆式创新不仅创造一流的增长率，还会对企业最根本的理念产生强烈的冲击。

创新求变，创新求新，创新求伴

那么，颠覆方法论是如何发挥作用的？答案很简单。它让你用多种不同的方式思考问题。

一般而言，大多数人创新，不是求变，就是求新。人们之所以创新，要么是因为他们认为变革是有必要的，要么是因为他们相信自己能创造出新事物。1984年，苹果公司的创新方式是向IBM（国际商用机器公司）发起挑战。这是通过创新“求变”。16年后的2000年，苹果公司已不再是门外汉，它成为全球商业领袖。它将自己凭借惊人的创造力所结出的累累硕果分享给全世界。这是以创新“求新”。

快速消费品公司往往执着于“求变”文化，而高科技企业倾向于“求新”文化。

有趣的是，“求变”和“求新”之间的区别与“惯例”和“愿景”之间的区别相匹配。根据这个结论，我们关于颠覆的讨论会——无论是有客户参与还是内部会议，都会分为两个关于不同“创新”的阶段。第一个阶段的主题是“创新求变”，我们按照颠覆方法的原则进行讨论。换句话说，我们明确了哪些是市场惯例。这个阶段的目标是挖掘出尽可能多的惯例。其中每一个惯例，无论看起来多么重要，最后都可能成为需要创新的目标。

第二个阶段，我们称之为“创新求新”，关注的是从一系列建议中选出一个来描绘品牌愿景。根据不同的品牌故事，我们可以用简洁的词汇概括这些愿景，例如“雄心”“信念”“使命”“观点”“存在的理由”“角色”。每当有人对

一种品牌提出新的理解方式时，创新之门就会打开。我们也会思考经济、文化、技术、社会趋势以及其他许多相关的亚趋势。然后我们依次挑选出每一种趋势，尝试以其作为源泉，推出新的观念。

创新可以是为了“求变”或者“求新”，但也可以是为了“求伴”。这是第三个阶段的主题。在这个阶段，我们的目标是考虑合作伙伴关系，更具体地说，是我们的客户与其他公司之间不太可能形成的伙伴关系。举例来说，通用电气与亚马逊建立伙伴关系，欧莱雅与Instagram注成为朋友。我们创建富有想象力的反常的合资企业，合作对象包括竞争对手、顾客、供应商，传统零售商和网络零售商，像Facebook（脸谱网）或Twitter（推特）这样的互联网企业，以及从事医疗保健、能源、教育行业的公司。三大产业都迫切需要创新。

尽管我说这样的伙伴关系反常，不太可能形成，但是我们可以在模拟游戏中按照自己的意愿考虑那些商业行为与我们的客户截然不同的公司。为了让创新张力最大化，我们强行“拉郎配”。

不拘一格求创新

会议的第四阶段和最后一个阶段完全是另一种情况。它们基于这样一个事实：大多数公司考虑创新时，只有谨慎之心，却无冒险之意。它们的方法往往是重复性的，创新程度不高。我们建议它们研究一下其他公司的做事风格和创新方法。也许它们会从中受到启发。

这看起来也许简单，但经过慎重考虑后挑选样本却是一件重要的事情。有多少次，我听到我们的员工告诉客户应该像苹果或者日产这样的企业那样运营？其实这是一种肤浅的方式，只会导致客户完全没有任何认真的反思，因此毫无益处。

从其他行业或企业那里寻找灵感，需要勤奋和洞察力。人们必须正确理解这些企业的创新方法为什么特殊、如何特殊，然后抓住体现其思维和行为方式的关键特征。

我们时刻谨记这样的要求，总结了一种让我们明白通过什么方式才能创新的方法：了解颠覆可能存在哪些不同的类型。下面列举其中几种类型：开放型颠覆、资产引导型颠覆、可持续性驱动型颠覆、价格引导型颠覆、结构型颠覆、洞察力驱动型颠覆、基于数据型颠覆、商业模式驱动型颠覆等等。我们将颠覆分为15种类型，在本书第二部分的15章中，将逐一介绍。我们称之为“15种创新方法”。其中一些被广为接受，其他的接受程度则没有那么高。几乎所有方法都是数字技术驱动的。

我将通过三个范例来概括我们的方法，解释它们发挥作用的原理。三个范例都取自案例研究。

亚马逊是资产引导型颠覆的一个例子。杰夫·贝佐斯立志成为企业家后，就开始设计一种极其新颖的平台，该平台建立在创新性信息技术和突破性的物流技术基础之上。然后他才提出这样的问题：要成为最成功的企业，我们应该在哪个竞技场上进行竞争？他得出的答案是：图书商贸。因此，杰夫·贝佐斯不是从分析市场需求入手，而是从创建令人刮目相看的平台开始。这个平台后来成为他的主要资产。

看了亚马逊的例子，我们不由得提出下面这个问题：如果成为创新平台的是你的核心资产，而不是你销售的产品或者服务，情况会怎样？

这是一个令人兴奋的问题，在本书将要列出的长长的问题清单中排在第一位。这份清单可以为任何创新会议所用（包含42个“如果……会怎样”式问题的完整清单见书末）。

鞋业公司Toms是企业社会责任引导型颠覆的范例。每销售一双鞋，Toms就会向某位贫困儿童捐赠同样的一双鞋。消费者购买Toms的产品时会感觉自己正在参与一项有价值的事业。他们的反应表明他们在意这件事。企业社会责任是Toms经营行为的核心，构成了这家企业自2006年创建以来所取得成就的基础。

这个例子引出另一个问题：如果你认为企业社会责任并非慈善倡议，而是一种加强核心业务的手段，情况会怎样？

下面是第三个例子：价格引导型颠覆。“平面世界知识”（Flat World Knowledge）出版社为了让他们发行的课本在学生中畅销并且可按照教师的要求进行定制，将课本内容上传至互联网。教师们可以访问公司的在线平台，从不同课本中选择一段内容组合起来，任意粘贴在平台上，构成他们自己的定制教学工具，这样的工具非常适合他们所教授的课程。学生也可以单次仅购买几章教学内容。无论是老师还是学生，最后没有一个人为不需要的内容埋单。这家公司有时甚至会删掉一些章节。

现在问题来了：如果你决定免费提供部分产品和服务，情况会怎样？

本书采用基于归纳法的讨论流程。首先我们选择一个具体的案例，该案例将引出一个意义更广泛的问题，这个问题的答案反过来又可能为多种产品提供策略建议。这种方法让思维开放，有助于企业改变从整体上思考市场和业务的方式。这样一来，颠覆方法论就会帮助他们重新认识创新。我们建议客户向自己提大量不同的问题，试图通过这种方式为他们打开新的思

路。

我们鼓励客户去发现他们从未考虑过的问题。

---

1. Instagram，一款移动应用，以一种快速、美妙和有趣的方式将你随时抓拍下的图片分享彼此。——编者注

03　帮想象力装上引擎

颠覆方法论是一种“生物体”，从诞生之日起就不断进化。2001年的某天，我们在约翰内斯堡的办事处迈出了非同寻常的一步，推出了名为“颠覆日”（Disruption Days）的品牌。几个月内，公司所有机构纷纷效仿。颠覆日强调精确的计划表，针对惯例、愿景、颠覆三步法，每一步都要安排3～4次实践训练，而且每一次训练都会有相应的“如果……会怎样”的问题。这些举措像一根线一样贯穿每一个颠覆日。

设立颠覆日

在公司内部，我们将颠覆作为一种战略规划工具。同时，在颠覆日期间我们与客户共同使用这种工具。颠覆日的准备工作耗时数周，有时数月。当颠覆日真正到来时，客户公司每一个部门（营销、销售、公关、研发、财务和人力资源）、每一个职务级别都会有人与我们的人见面。我方人员同样来自各个部门和办事处的各个级别。通常，参与者总人数约为40。我们颠覆了等级结构，打破了自上而下的惯例。

我们分布在全世界的200个办事处每年会举行三次见面会（这个数字绝对是最小值），算下来，我们已经安排了超过5000乃至1万多次颠覆日活动。我们没有做过记录。假设每个客户派出大约20人参加，那么参与颠覆日活动的客户公司员工数量至少有10万。这相当惊人。它表明，颠覆确实是我们文化中的重要组成部分，是我们的基础财富和主要的竞争优势。

在规划创新颠覆日流程时，我们决定采用前述的4阶段设计：上午安排“创新求变”和“创新求新”，下午安排“创新求伴”和“不拘一格求创新”。

颠覆日是一种有利于人际交往的了不起的机制。它是一个论坛，每个人都可以发言。我始终认为，40个不一样的人的想象力汇聚交流，价值等于1000个人的想象力之和。现在，如果我说“来参加一场头脑风暴会议吧”，你可能会认为它不会产生多少价值。也许你是对的。不过，颠覆日不是常规意义上的头脑风暴会议，因为我们的方法是召集大家，共同通过某些特殊步骤朝着一个特定目标前进。在开展了5000多次颠覆日活动后，我们清楚自己所追寻的目标。

如果……会怎样

在讲英语的国家里，“如果……会怎样”的问题如此频繁地出现在人们的说话和思维习惯中，以至一些管理顾问自称为“‘如果……会怎样’先生/小

姐”，或者在其名字中加入这样的字眼。

20年前，我们还没有借助“如果……会怎样”问题来推动创新。那时我们只会在营销领域用到它。我们建立了一套流程，包括向客户提供一份长长的“如果……会怎样”问题清单，准确地说，里面包含30个问题。下面举个例子：如果我们将“业务来源”与“商业挑战”区分开来，情况会怎样？过去我们习惯将二者混为一谈。

那时我还在为巴黎春天百货工作。这家大型百货商店的直接挑战者是位于同一条街道同一侧的另一家百货公司——老佛爷百货，两家公司紧挨着。但是春天百货的业务来源实际上是分散在巴黎各处的众多时装精品店。我们对业务来源和商业挑战的区分被证明仅对少数几种情形有意义，但在这些情形下，这种区分会产生真正有价值的见解。在本例中，春天百货向一些设计师精品店开放楼面，结果大获成功。老佛爷如法炮制。现在，所有重要的设计师品牌都在这两家百货公司拥有一席之地。

15年后，索尼请我们考虑PlayStation[注]的商业前景。我们问了自己同样的关于“业务来源”与“商业挑战”区别的问题。我们认识到，如果说PlayStation的挑战者是任天堂和微软的Xbox，那么它的业务来源实际上是好莱坞。不久之后，索尼按照热映大片的套路来设计PlayStation的游戏。PlayStation的宣传片甚至制作得像好莱坞电影的预告片。电子游戏行业的其他厂商也群起效仿。有趣的是，近几年来，电子游戏行业的营业额已经超过电影行业的总营业额。

就这样，我们在巴黎为一家百货商店提出的“如果……会怎样”问题，其价值15年后在洛杉矶被一款电子游戏机所证明。

“如果……会怎样”问题成为我们方法论的基础。本书列出了42个这样的问题。我已经论述了其中三个，分别是：（1）如果成为创新平台的是你的核心资产，而不是你销售的产品或者服务，情况会怎样；（2）如果你认为企业社会责任并非慈善倡议，而是一种加强核心业务的手段，情况会怎样；（3）如果你决定免费提供部分产品和服务，情况会怎样。

一方面，这些问题引人深思，常常咄咄逼人；另一方面，如果你分析了所有的问题就会发现，它们给人一种反复无常甚至前后不连贯，完全没有逻辑可言的印象。这正是我们选择它们的原因。它是一种“尝试后放弃”模式，其工作原理如下：我们一个接一个地提出问题，希望其中一个能够被证明可以激发灵感。如果第一个问题没有产生任何效果，我们就进入到下一个，逐个验证。这种方法非常注重实证。哪怕只有一个问题让客户产生了创新思路，我们也会明白，这一天没有白白浪费。

布莱德·斯通（Brad Stone）是《彭博商业周刊》的高级撰稿人，曾写过一篇关于Google X注的文章，题为“别让不合理性阻碍我们思考”（Absurdity is not a barrier to consideration）。[1]这句话也适用于我们的问题。我们希望它们能够挑逗你的神经。我们希望它们咄咄逼人，甚至令人不安。我们还希望它们不同寻常，这样才会刺激客户开动脑筋。

沃伦·伯杰（Warren Berger）是一名记者，同时管理着一家以创新为主题的网站。他写过一本名为《更美妙的问题》（*A More Beautiful Question*）的书，探讨了如何巧妙地提出正确问题的艺术。他的研究基于他对具有创造性的大脑如何思考和杰出的创新者如何工作的分析。他发现，他们有一个共同特征：无休止地提问。优秀的产品和公司常常从某个问题脱胎而来。他补充道，今天极少数公司鼓励提问，而问题本应该是每一次创新的起点。

伯杰在引言中这样定义所谓的“美妙的问题”：“美妙的问题是体现雄心壮志而又可操作的问题，它们能够改变我们理解和思考事物的方式，可以作为催化剂催生变革。”[2]

这正是我们的工作方式。颠覆方法论包含了不连贯性的概念。它排斥只会寻求边际提升的循序渐进的过程。它与那个令人反感的词——渐进主义所代表的思想相对立。我们相信，稳健步伐不会带来真正的进步。我们还相信，增长来自跳跃式前进。

正是具备这样的精神，在你需要创新时，“颠覆”才能为你的想象力装上引擎。

---

1. PlayStation是一款家用电视游戏机。——编者注
2. Google X是谷歌公司最神秘的一个部门。——编者注

第二部分
颠覆式的创新方法

营销能够而且必须推动创新。

为了支持营销部门去探寻新的理念，我们提供了一套思维框架，它由一组不同的创新方法组成，我们称之为“15种创新方法”。这是第二部分要讨论的内容。

做学术研究的财经作家已经对创新做了多种形式的分类。举例而言，拉里·基利（Larry Keeley）的《10类创新》（*Ten Types of Innovation*，威立出版社，2013年出版）按照网络、架构、流程、业绩、体系、服务、渠道、品牌、客户和利润来划分创新类型。杰弗里·A.穆尔（Geoffrey A.Moore）在《与达尔文打交道》（*Dealing with Darwin*，Portfolio出版社，2008年出版）一书中将创新分为产品领先型创新、客户黏着型创新、运营卓越型创新和部门重组型创新。纽约科学院更喜欢将创新模式分为两大类：早期线性模式和收敛敏感模式。

在我看来，这些不同的分类价值是同等的。我们的分类亦然。每一种分类都是其作者主观思想的产物，都为某种特殊目的服务。我们的分类方式是搜集案例研究，建立趣味盎然的案例库，目的是提出一系列启发思维的问题。

大多数商业分析人士认为，“颠覆”是一个用来解释或者描述目前在某些行业或企业内部发生的变化的术语。他们的方法侧重于分析。但对我们来说，颠覆不是理论，而是方法；不是静态的，而是动态的。

理论是用来定义和解释当前状态的，而方法则帮助我们设想未来，它的作用不是描述现状，而是制订计划。

04　众包：开放式颠覆

“我们的研发部门人数从7500人增长到约150万人，但我们的运营费用并没有增加。”宝洁公司执行主席A.G.雷富礼说道。[1]

这段引文是对“众包”的称赞，这是一种创新方法：企业与数百万外部人员相互开放、交流理念。直到最近，宝洁公司——世界上保密程度最高的公司之一——才开始考虑采取这样的创新方法。过去它对保密可是着了迷。

当我担任碧浪公司的客户经理时，公司曾在未事先告知的情况下派调查员探访我在巴黎的办公室，以确保公司文件没有散放在桌面上。这些临时性的探访被称为“安全检查”。今天，宝洁公司与相当多的外部人员一起工作，后者也许不是重要机密的知情者，但也会获得一些就在20年前还被视为绝对机密的信息。

维基百科显示，《连线》杂志的杰夫·豪（Jeff Howe）和马克·罗宾逊（Mark Robinson）在2005年提出了“众包”的概念。[2]实际上，合作创新很早之前就出现了。早在1991年，Linux以其开源、支持合作编写程序的特性，发展出一种新的软件生成方式，实现了创新的大众化。

25年后，众包已成为标准的商业行为。一些不尽如人意之处，例如对知识产权的威胁，逐渐被认为是次要的。企业在众包问题上别无选择。由于现在技术太复杂，变化的速度太快，企业想要生存，就要找到利用外部资源的方法，这样才会大大增加灵感来源。

现在企业与客户、供应商、竞争对手、大学、非营利性机构以及任何类型的非政府组织建立伙伴关系。他们与客户，特别是“早期用户”之间建立了牢固的纽带，后者更加活跃，响应更快，知道如何让企业清楚自己的需求。

企业创建了与客户沟通的平台，例如戴尔的“观念风暴”（IdeaStorm）、高盛的“选择观念”（SelectMinds）、通用磨坊的“世界创新网”（Worldwide Innovation Network）、索尔维的“创新场”（Innoplace）、诺基亚的“观念计划”（Ideas Project）、西麦斯的“供应商观念库”（Suppliers Ideas Bank）、百思买的“客户中心”（Customer-Centric），还有星巴克的“我的星巴克主张”（My Starbucks Idea）。平台非常多，甚至连纽约–泛欧证券交易所也启动了“迷失理念之骑士”（Riders of the Lost Ideas）计划，旨在确保优秀的理念不会迷失在繁文缛节的迷宫中。

未来，我们将面对下面这样至关重要的问题，如“怎样才能在使用页岩气的同时避免污染地球”，“怎样才能想出更加可靠的器官移植方法”，或者“如何应对水资源短缺”，最后一个挑战将被证明比应对原油储量下降更加困难。届时，运用集体智慧将是找到答案的唯一途径。

历史告诉我们，每个时代都会产生合理的解决方案以应对其所面临的挑战。众包就是解决今天挑战的方案。

小米：边设计边制造

2014年，小米在世界最具创新力公司排名中位列第三，仅次于谷歌和彭博社。它入选的理由之一是，这家中国手机市场的领军企业确实擅长做一个倾听者。大规模众包不断地赋予它更加敏锐的“听力”。

小米常常遭受抄袭苹果的指责。事实上，它早已度过那个阶段，成为真正颠覆式的企业。它是当前“中国制造”标准的制定者。它的商业模式不同于苹果和三星，以软件而非硬件销售为核心。这意味着，小米可以按照接近成本的最低价销售它的智能手机。它的平台对外开放，任何拥有其他品牌安卓手机的人都可以下载小米的应用程序和内容。这增加了它的用户数量。

小米的手机只能从网上订购。客户会在互联网上向那些不知道这个品牌的网民进行推荐。他们实际上成为小米的销售力量。这家企业的手机销量保持领先，它可以按照自己的意愿控制销量。它经常举办闪购活动，也就是只销售有限数量的产品。这避免了供应和库存管理问题。而且，新型号的促销活动必然引起轰动。潜在买家迫不及待想买，从而引发媒体报道。这一切有助于创建一种另类的颠覆模式。

但是，真正的重点其实在这儿：小米先是推出“不完美”的智能手机，其后几年再分阶段改进性能。换句话说，你可以将它最初销售的产品视为半成品。这是因为小米认为客户的认可和反应至关重要。客户反应为创新提供了助力，引导它向正确的方向发展。小米将这种方法称为“边设计边制造”。它的特点是上市时间非常短。其他智能手机制造商大约用6个月的时间销售一款新产品，与他们不同，小米几乎每周更新开发版。

小米公司的产品经理在互联网上认真了解客户的反馈，对抱怨和建议表现出同样的兴趣。其他公司没有任何一家如此熟练地管理围绕其产品产生的数字生态系统。在社交网络上，小米的身影无处不在。从论坛评论到工程师工作台，只有一步之遥。这构成了速度极快的响应机制。某些产品和服务会在一周内重新发布。

小米的方法效果显著。2013年，该公司售出1870万台智能手机。2014年，销售数字增长了两倍以上。2015年，他们希望销量达到1亿。在中国和印度市场，小米的销量呈现指数级增长态势。未来两年，他们计划在全球进行推广。与此同时，这家公司正计划实施多元化战略，进入可穿戴技术和家庭自动化领域。

小米将“中国制造”提升为一种宝贵的财富。

乐高：与“粉丝”共同创造

小米在发展过程中依靠客户反应来改进产品，乐高的做法则更进一步。它的大多数热心客户——“粉丝”同时也是产品设计人员。这家丹麦公司实际上已使之成为企业准则。

现在，依靠“乐高头脑风暴”盒子，不用说还有那些著名的小积木，消费者找到了引擎，可以推动他们所搭建的机器人更新换代。头脑风暴上市后的几周内，乐高发现它的客户通过修改产品所提供的软件而创建了一系列新的选项。乐高起初并未预想到这种情况。但是随着数以百计的建议如潮水般涌来，乐高开始重视起来，对这些建议表现出兴趣。大约有35人提交了自己最具吸引力的设计，他们被乐高官方授予“教师”的称号。他们并没有被乐高所聘用，但是被视为“得到信任的商业伙伴”。

其中一位是建筑师亚当·里德·塔克（Adam Reed Tucker），他想出了“乐高建筑”产品系列的点子。这个系列是现实世界的知名标志性建筑的仿制套件。因此，现在你可以组装泰姬陵、纽约帝国大厦和弗兰克·劳埃德·莱特设计的建筑的仿制品了。

借助“乐高好点子”这个众包平台，该公司可以让“粉丝团”投票选出最棒的点子。成千上万的点子淹没了乐高，得票数达到10000的点子才会得到公司内部评审。迄今为止，这个平台产生了8个新型号，目前正在市场上销售。想出这些点子的客户获得了对应产品净销售额的1%作为奖励。

有了遍布世界各地的人才的帮助，乐高找到了令人惊叹的增长新路径。这种方法有效的原因是，这家公司明白众包是一个“给予和索取”的过程。所以他们与客户分享收入和信任。在这里，人人都是赢家。

宝洁：打开大门

我知道宝洁公司正经历苦难时期，但是这绝不应该影响我们对该公司长期以来取得的成就的认识。其他企业都没有像宝洁那样深刻地影响、构建和

探索营销的含义。早在2001年，那时Web2.0[注]还远未出现，宝洁就建立了一个名为“连接＋开发”（Connect＋Develop）的平台。从根本上说，这是大胆的尝试。在组织、运作和监管全球创新网络方面，宝洁的表现是一流的。它会考虑所有新的理念，无论这些理念出自哪里。公司每个人都可以参与。

“连接＋开发”采用了更大气的方法来发展伙伴关系。它借助NineSigma（宝洁在这家网站刚成立时就成为会员）和Innowave（美国礼来公司分拆出来的一家非常成功的网站）这样基于互联网的引擎，与成千上万的高科技公司建立关系。宝洁还向个人尤其是退休人士寻求帮助。退休人士作为一种创造力来源，显然未得到充分利用，于是宝洁公司在2003年创建YourEncore，意在利用老年人的专业技能。今天，50多家公司已加入这个平台，其中大多数属于《财富》500强企业。这种整体协同体系具备十分精确的架构。由此，“连接＋开发”平台始终是开放式创新的基准。

A.G.雷富礼在《游戏颠覆者》（*The Game Changer*）[3]中强调，“连接＋开发”平台选择的创新理念只有1%实现商业化，比例实在不高。这解释了宝洁为什么试图扩展初期的政策组合以便吸纳所有可能的创新源（这恰好是本书论述的内容）。公司董事长以其特有的方式描述初始理念和刚刚起步的创新，称之为“脆弱的理念萌芽”。[4]他希望大家相互激励、共同开发创造力。因此，“连接＋开发”社区的每个人都会感觉自己能够提供一种理念，无论这种理念乍看起来多么脆弱。

对我而言，“连接＋开发”还提供了另外两条经验。当众包采取全新的形式时，它能同时产生效率和效益。首先是效率，“连接＋开发”缩短了从概念到市场的时间。其他条件下可能需要数年时间才能发布的产品，例如宝洁与日本合作伙伴共同研发的欧乐–B声波电动牙刷，现在几个月就上市了。再说说效益。加入“连接＋开发”平台意味着宝洁必须与其他公司分享它的某些技术，有时甚至要和竞争对手分享。事实证明，整体而言，竞争对手不会尝试在自己的实验室复制或者修改宝洁的专利，也不会考虑研发同类专利。因此，实事求是地说，“连接＋开发”平台的合作关系有助于宝洁在更短的时间内回收研发成本，因为固定成本的分期摊销金额更大。这会产生显著的规模效益。

建立伙伴关系的思路同样可用于收购。如果潜在目标被收购后不仅仅是机械地增加营业额，那么收购将被证明更具价值。最佳案例情境是，目标公司的专业技术有助于改进收购者的产品和服务。所以，宝洁在收购吉列公司时，能够对后者的专业技术（通常是专利技术）施加影响，使自己的原有产品线从中受益。

创新者社区同样如此。“连接＋开发”平台帮助宝洁提升本公司员工的创造力。举个例子：玉兰油新生塑颜系列的成功来源于书写化学分子式的奇特学问。这个年轻的品牌问世后仅用几年时间，就创造了数亿美元的营业额。这一切的起点是一个不为人所知的分子，它由颇具创新性的法国小公司斯尔玛（Sederma）提出。将这个分子与宝洁的科学家发现的其他抗衰老成分相结合，就是玉兰油新生塑颜系列产生效益的关键。外部知识资本提升了内部创造力。

“连接＋开发”平台使宝洁能够更快速地创新。该社区平台推出5年后，外部智慧转化为这家集团公司内部新思路的比例从15%提高至50%。[5]今天转化率仍然保持这个水平。A.G.雷富礼最近谈到“连接＋开发”平台时说：“我们真正做到了打开大门……从企业文化上说，这一点殊为不易。”[6]

所有的新趋势都表明社区协作在未来数年将至关重要。物联网和创客运动预示了新的工业革命。激光切割机和3D（三维）打印机将会让大家变身为工匠，其方式如同今天我们制造互联网内容。在面对依托上述技术而生的新竞争对手时，最有能力与之对抗的公司将会成为最成功的企业。他们也许不是目前最具竞争力的企业。他们将会是那些最执着于智慧共享的公司，能够建立基于知识共享的社区，具备在线协同创造的能力。

正如《长尾理论》[7]的作者克里斯·安德森强调的那样，这样的企业将会改变行业的本质。

问题：

如果你的客户将变为你的研发部门或者销售团队，你该如何应对？

如果你一开始就创建了为创新服务的在线社区，情况会怎样？

如果发布有缺陷的产品是创新的最佳途径，你会怎么认为？

---

1. Web2.0是相对Web1.0的新一类互联网应用的统称，是一次从核心内容到外部应用的革命。——编者注

05　结构性颠覆

《模仿游戏》在2015年2月摘得4项奥斯卡奖。这部电影是数学家、密码学家艾伦·图灵的传记片。图灵是英国人，在第二次世界大战期间他领导团队成功地破解了德军使用的“谜团”密码系统。在那个战争阶段，德军每月在大西洋上击沉50艘盟军补给船。历史学家认为，图灵的团队使战争至少提前两年结束，从而挽救了1400万人的生命。图灵设计的机器被称为图灵机，基本上可以说是第一代计算机。

图灵的密码破解团队驻扎在伦敦附近的布莱切利公园，由跨学科成员组成。当时并未使用“跨学科”这一说法，但是它恰当地表述了语言学家、物理学家、数学家、德语专家、国际象棋冠军和填字游戏冠军必须一起工作的方式，当然，还有密码学家。像布莱切利公园这样的团队，将拥有不同天赋的人聚集起来，非常有希望产生新的想法。多样性以及随之而来的对立将开辟新的思想之路。弗朗斯·约翰松在《美第奇效应》中谈到布莱切利公园团队时说：“多样性已被证明可以增加概念结合的随机性。”[1]他的书名来源于这样一个事实：15世纪时，美第奇家族以不可思议的方式在其门下聚集了来自多个领域的天才，包括画家、作家、雕刻家和工程师，正是在这个时候，文艺复兴运动爆发。

日产：致力于横向协同

卡洛斯·戈恩（Carlos Ghosn）热衷于多元化。1999年他被任命为日产公司首席执行官时，这家公司濒临破产。两年后，它重新开始赢利，营业毛利达到10.8%。[2]这是企业发展史上最难以置信的反转之一。日产成功的关键是什么？显然，有好几个因素，但其中一个最引人注目。卡洛斯·戈恩在其关于日产复苏的书《转变》（*Shift*）中解释说，他一上任就建立了9个跨职能团队。这些团队与戈恩所明确的9个优先事项相关，包括产品平台、经销商、供应商关系、后勤等。[3]这9个团队由不同国籍的人员组成，公司每一个部门都派人参加。管理制造平台的团队领导者不是技术人员，例如工程师，而是财务人员。管理经销商事务的团队领导者来自法务部门，而非销售部门。

卡洛斯·戈恩在1999年6月完成9个团队的组建。他给他们三个月时间来编写建议书，这些文件后来构成了著名的日产复兴计划的基础。16年后，他们的建议书仍然为公司的理念和工作实践提供框架。

当时，也就是20世纪90年代后期，我每年习惯于访问东京5~6次。我看到戈恩的跨职能团队开始运作。他们必须面对既有的等级制度。考虑到各团

队的负责人比日产各部门领导人平均年轻10岁，形势更加微妙。在1999年，创建跨职能团队并不是什么新技术，但使用率不高。是卡洛斯·戈恩将它置于聚光灯下，直到六七年后，进入Web2.0时代，“横向”“水平”“协作”“社区”“跨职能”这样的字眼才成为各家企业领导者词典里的标准词汇。

美国国防部高级研究计划局：有限时间规则

日产复兴计划的一个事实是，卡洛斯·戈恩给一家企业设置了非常短的最后期限。某些几乎没有任何共同之处的组织，例如谷歌和五角大楼，将有限时间视为最重要的规则。克里斯·厄姆森（Chris Urmson）是谷歌自动驾驶汽车项目的负责人，他向谢尔盖·布林承诺，5年内这种汽车就可以定型。他说：“我儿子9岁，7年后他将拥有自己的驾照。我必须赶在那之前完成我的研究。”[4]

凯姆·加布里埃尔（Kaigham Gabriel）是美国国防部高级研究计划局前领导人，他强调了难以满足的最后期限所带来的益处。[5]这种时间上的限制是美国国防部高级研究计划局源源不断地推出突破性技术成果的原因。《哈佛商业评论》刚刚刊载了一份有关该计划局成果的清单。这份清单在创新领域绝对独树一帜，举其中几个例子你们就明白了：互联网、全球定位系统、飞机隐身技术和无人机。《哈佛商业评论》也强调，美国国防部高级研究计划局并不是劳民伤财的机构。它的员工数量有限；经费有些紧张，但还算合理。在《哈佛商业评论》看来，“借助非常规的方法、速度和效率，美国国防部高级研究计划局创造了一种堪称‘特种部队’的创新模式”。[6]

如果你问美国国防部高级研究计划局的人员，为什么他们取得了如此难以置信的成就，他们会强调这一事实：他们的项目团队都是临时性的（日产的跨职能团队同样如此）。“每个项目都有设定的运行时间和截止日期。项目结束后，负责人就离开这里。这种安排增大了项目的强度，提高了专注程度。在美国国防部高级研究计划局，任何一个项目都有时间限制。”[7]

在具体项目具体分析的基础上，美国国防部高级研究计划局汇聚了世界上最优秀的人才，他们的专业领域多种多样。他们也许是企业的员工，也许是学术界人士。但是，美国国防部高级研究计划局根本不可能长期聘用这些人，哪怕只有其中几位。有限时间是此类项目有可能完成的关键。

公司实验室的创新使命

美国国防部高级研究计划局是一家独立运营机构，与现在各家公司设立的众多外部实验室相似。这么做是为了避免背上原有机构的包袱。研发部门

也许人才济济，但是他们往往只会考虑技术的渐进式发展。设立公司实验室，就是为了实现颠覆式的创新。

这类实验室非常多。比如下面这几个例子：Google X、微软Office实验室、Nest实验室、Foursquare实验室、特易购实验室、耐克的Nike＋Fuel实验室和麻省理工学院媒体实验室。这还不包括成百上千新创立的实验室。数字时代要求快速反应。实验室依赖的是横向合作方式、短循环、建立横向组织、迭代思维过程。他们并不追求完美，因为那样耗时太多。他们的工作理念是：持续改进。他们的座右铭是：快速失败，快速学习。

要达到更快的学习速度，我建议企业采用可口可乐公司在广告宣传上的模式。可口可乐将70%的资源分配给前景已经明确的成功计划，20%的资源分配给开始证明其价值的新兴趋势；剩下10%落在未检验过的新点子上。就分配创新资源而言，这是一个合理的模式：70%给常规产品，20%给近期具有突破性意义的计划，10%给刚刚启动的项目。换句话说，30%的资源应该用在颠覆式创新上，而颠覆式创新正是实验室的使命。

各实验室一直在寻找天才，这可是稀缺商品。在天才更加紧俏的地方，例如硅谷，实验室想要吸引到人才确实很难。不过，天才喜欢实验室的工作方式。科技博客TechCrunch的一位来自加州帕洛阿尔托的投稿人告诉我们原因："这些小机构是按照时尚工作室或游戏设计工作室的类似风格来创建的，这是吸引我们加入的重要因素。"[8]

实验室实际上是沿袭了一种老传统。还记得吧，托马斯·爱迪生在通用电气内部创立了一个室内自动化实验室，研究电的各种用途。发明了变压器的美国电话电报公司贝尔实验室，以及推出了第一台个人电脑的施乐帕洛阿尔托实验室（对史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克是一个巨大的激励源），都遵循了同样的传统。

空中食宿不是酒店公司想出来的，优步不是交通公司筹划的，亚马逊不是出版公司设立的，网飞不是有线电视或者网络公司创建的。你必须相信，传统企业就是不适合产生颠覆式的商业模式。企业担心自己变得过于僵化，要克服这种忧虑，实验室也许是解决之道。实验室孵化出颠覆式创新。

每天都有实验室建立，创建者不仅仅是科技类公司。全世界都受到所谓的"车库精神"或者"硅谷之道"的影响。一些早在数字时代出现之前成立的公司正在美国西海岸建立分支机构。麦当劳刚在旧金山成立了一个团队，这是该公司"与源源不断的灵感深入接触"的方式。PayPal（贝宝）、微软和Facebook的前雇员加入了这个团队。巴黎欧莱雅，这一来自法国的全球化妆品巨头，在同一座城市启用了"在线美丽孵化器"实验室。该实验室的

使命是：研发网络美容产品。欧莱雅已经发布了“化妆精灵”，这是一款应用程序，可以将智能手机变为互动镜子，用于虚拟化妆。用户可以在手机所显示的面部图像上试用某种唇膏和腮红。这款应用程序帮助欧莱雅登上了《快公司》2015年“最佳创新公司”榜单。

欧洲广告组织TBWA的网络公司“数字艺术网络”（Digital Arts Network）由一系列实验室组成，客户通过它提供的单一访问入口与遍及五大洲约20家实验室的上千名数字化专家交流。可以说，我们的实验室包括但不限于社交媒体实验室、数据实验室、用户体验实验室和电子商务实验室，它们分布在不同城市，在赫尔辛基甚至还有一家游戏实验室。我们网络中的每一个成员都可以访问所有这些实验室，并与其开展实时协作。换言之，TBWA实验室的目标是水平分工、创造性和工作效率。

赛富时：创新催化剂

前不久我与帕特里克·佩拉塔（Patrick Pelata）进行了交谈，他曾经是雷诺公司的首席运营官，现在是赛富时网站的执行副总裁。他向我讲述了他的公司怎样帮助我们的实验室变得更具创新性。

赛富时在客户关系管理方面知名度很高。但是，人们始终没有认识到这家公司在推动创新方面表现多么出色。赛富时最早推出了“软件即服务”的概念，尽管互联网泡沫破灭导致其业绩低迷，但这个概念获得了成功，后来发展为“云计算”。赛富时创始人、首席执行官马克·贝尼奥夫（Marc Benioff）本人就是一位才华横溢的创新家。他找到了一种方法，使互联网呈指数级增长以使其容量满足企业的软件需求。他将赛富时定位为“软件公司＋亚马逊”。[9]他建立了Chatter公司，Chatter是一款企业内部讨论工具，人们可以在上面按照顺序即时发布项目进度报告。贝尼奥夫将这家公司描述为“软件公司＋Facebook＋Twitter”。[10]

《福布斯》杂志连续4年宣布赛富时为世界最佳创新公司。[11]这是我提到它的原因之一。另一个原因是，就云计算而言，赛富时的营业额赶上了IBM和亚马逊云服务（AWS），比思爱普、甲骨文和微软的云服务营业额高4~6倍。

赛富时建立了真正的生态系统，不仅为企业管理服务，而且满足创新需求。没有它提供的各种工具和平台（赛富时成功社区、AppExchange、会议系统Dreamforce、社区云和内部社交媒体Chatter），像PlayStation4和微软的Office365这样的突破性创新产品不会这么快上市，也许根本就不会上市。

丰田曾发布这样的颠覆式愿景："我们希望创造一种新型汽车，几乎就像是车轮上的iPhone（苹果手机）。"[12]部门主管友山繁木坦承，赛富时在这家日本汽车制造商宣传其愿景过程中发挥了重要作用。赛富时及其各种平台是这个宣传方案诞生的核心。

有些公司希望在看起来缺乏创新的地方加快创新速度，它们必须全力以赴。这些公司必须通过众包来实施开放式创新；必须建立实验室，定下远大目标，设置时间限制；还必须利用外部咨询服务，例如InnoCentive这样的众包平台、Ideo这样的创新顾问公司和赛富时这样的IT（信息技术）解决方案提供商。

这些咨询公司将会帮助企业更轻松地应对未来10年影响工商业的三项挑战：创客运动、创客实验室和精益管理。

创客、创客实验室和精益管理

2006年创客在硅谷举行了第一次活动。创客都是DIY（自己动手做）"粉丝"，擅长使用激光切割机和3D打印机。关于创客运动的文章和书籍有很多。总体而言，如今由于快速成型工具的出现，大家自制物品要比过去容易许多。成千上万的企业家脱胎于创客文化。他们所做的是弥合DIY和实业之间的差距。不久之后，设计"物品"将会像制作网站一样简单。生产制造所耗费的资金成本将不再是市场准入的壁垒。从创新者到企业家只隔了一层窗户纸。

制造，今后将成为一种云服务。借助一系列浏览器，每一位创客都将获得实时的个性化访问通道来使用全球工业基础设施的某个部分。

近期克里斯·安德森聊起了"物的长尾"。[13]在《创客》一书中，他对创客运动的经济潜力进行了评估。他的观点是，我们都可以"通过一个观念和一次互联网连接改变世界"。[14]这已成为事实，并且必然会促使制造业转型。电子商务取得惊人增长，这股洪水正涌向现实世界。它将彻底改变工业，改变世界经济引擎。如安德森所言，"创客运动意味着，无论你身在何处，都可以与世界相连；你可以同时成为手工艺者和实业家，同时掌握低端技术和高端技术……它还意味着，你可以从一棵小树苗快速成长为参天大树"。[15]

人们常常将创客实验室与创客运动相提并论。它们在创造新产品方面极具潜力。创客实验室的功能是加快原型机的制作速度。麻省理工学院这样定义创客实验室："创客实验室是一种为创新和发明服务的原型机制作技术平台，能够鼓励地方创业。它也是学习和创新的平台，是一个可供娱乐、创新、学习、授道和发明的场所。成立创客实验室，意味着要与全球的初

学者、教育人士、技术专家、研究人员、创客和创新者社区相连接。”[16]

创客实验室与我们之前谈论的实验室不同，因为它们更加开放。企业家、管理者、艺术家和DIY爱好者都可以加入，使用其中的数字化制造设备。由于这些场所依靠网络在全球发布信息，所以，一名维基百科编辑者写道：“一件物品可能由某个创客实验室进行设计，另一个实验室进行制作，第三个实验室来完善。”[17]像这样的合作架构会产生意外收获，因为它所涉及的技能和专业知识的范围如此广泛。它们在潜移默化中形成横向管理结构，使成员养成相互促进、横向协同的习惯。它们按照“知识共享”系统的方式运转，这一点与许多公司不同，后者有保护知识产权方面的需求。

20世纪90年代末创客实验室首次出现在麻省理工学院，现在该校仍然会举办诸如“几乎一切都可以制作”这种主题的讲座。自诞生以来，创客实验室的概念发生了巨大变化。现在，这样的实验室不一定只存在于大学，企业中也有。有些公司喜欢建立内部工作室；有些公司与本行业中有相似理念的同行合作设立实验室；还有一些公司喜欢与现有的实验室合作。例如，福特与Techshop建立了关系。后者是第一家私营创客实验室连锁店，在全美8座城市设立了分支，正准备进军海外市场。Techshop的老板告诉《传染》（*Contagious*）杂志，他们的目标是“让创新工具的使用权大众化”。[18]

Techshop已经开发了多种类型的产品，例如高速电动车、类似詹姆斯·邦德用过的喷气背包、iPhone保护外壳，以及使用iPhone或iPad（苹果平板电脑）作为终端的Square支付系统。由于福特公司的雇员总是光顾Techshop的底特律分店，根据《传染》提供的数字，福特的新创意数量每年增加30%。[19]

创客实验室国际协会是一个得到麻省理工学院赞助的网络组织，目前已经在全世界鉴定了近1000家这样的实验室。[20]2012年6月，巴拉克·奥巴马向国会提交了一份发展制造业的计划书。其中一条建议措施是设立全国性的创客实验室网络，并向大众开放。[21]一些经济学家说，事实上这可能是一个改造制造业的方法。

自克里斯·安德森的《创客》[22]出版后，人们就一直在谈论创客运动。而埃里克·莱斯的《精益创业》[23]出版后，人们又一直谈论“精益管理”。有一家创业公司成功了，就有数百家创业公司失败。风险投资家和创业孵化经理对此心知肚明。这就是埃里克·莱斯为初创企业设计一套安全准则的原因。其中一条准则与我们的目标息息相关，因为它专门谈到了创新。请看这个新理念：“最小可行性产品”。它的思想是，设计尽可能完美的原型机耗费的时间太多，与其这样不如采用迭代法，按阶段小步改进。“选择你的想

法中客户价值最高的那一小部分，将其制作成实物。”莱斯说。[24]接下来是一连串短周期过程。客户反应构成了一条陡峭的学习曲线，产品逐步得到改进。这有点像小米的做法。

这一做法也有些类似Zappos。当尼克·斯威姆（Nick Swinmurn）创建这家后来发展为世界第一位的互联网鞋类供应商的公司时，投资人都心存疑虑。不得不说，当时他只是将传统鞋店里库存的，以正常零售价格销售的鞋子的照片上传至网上。经过几次简单的、快速的、低成本的迭代后，尼克·斯威姆知道，这是一个潜在的市场。10年后的2009年，亚马逊以12亿美元收购了Zappos。客户认为产品不尽如人意、服务有所欠缺，Zappos会整理这些反馈意见，最终的结果是提高了创新的成功率。这是“精益创业文化”告诉我们的道理。企业参与到精益过程中，几乎时刻在进行自我训练。

创客运动、创客实验室和精益管理是相互关联的。时间将告诉我们，它们是否会像人们所认为的那样对企业业务产生重大影响。我们可以确定的是，它们正在推动企业业务的数字化转型，这种转型将创造新的机遇。

在这样的视野中，从跨职能团队到创客实验室和赛富时再到创客，一切都告诉我们，创新孕育出新的经营形式。企业必须成为双轮驱动载体：一方面，它们必须设立研发部门；另一方面，实验室也不可或缺。此外，企业还将面对：纯研究与应用研究；全球性创新与本地创新；渐进式创新与颠覆式创新。如果企业打算以必要的高速实现必要的增长，它们应该具备上述所有元素。它们必须像一些商业作家所说的那样两手都要硬，必须在维护现有成果的同时为未来做好准备。企业还必须准备好改造自己的业务模式，但不要以现有业务为代价。这里根本不存在此消彼长的关系。

为了达到那样的境界，企业管理者应当展现出真正的领袖风范。他们必须强力推行颠覆式管理体系，实施令人不快的管理方法，采用表面上相互冲突的流程。这些工作可不轻松。但是，如史蒂夫·乔布斯所言，“领袖和跟风者的区别就在于创新”。[25]

问题：

如果你采用最小可行性产品策略，会出现什么情况？

如果你给所有创新项目设置时间限制，情况会怎样？

如果你建立一个常规实验室或者创客实验室，会有什么影响？

---

1. AppExchange，全球业务应用程序市场。——编者注

06　基于资产型颠覆

“列出你所擅长的事情，然后利用这些技能提升自己。”杰夫·贝佐斯曾经说过。[1]他绝对是这么做的。

我当然不相信杰夫·贝佐斯在1993年就会想到，他要开一家虚拟书店。他做的第一件事是建立一个平台，结合最先进的IT，打造突破性的物流平台。我猜想，接着他考虑的是，哪些行业将会因这种新的基础设施技术的猛烈冲击而遭受最沉重的打击？答案是那些在效率方面劣势最明显的行业。他选择图书业，是因为他的平台最适合这样一种高度细分的市场，其特点是存在大量库存和小型零售商。

亚马逊：基础设施是核心资产

杰夫·贝佐斯在亚马逊成立的那一天将其称为“地球上最大的书店”[2]，它已经被证明是一个每天都在进化的优秀平台。从数百万客户那里接收数百万份针对数十万种商品的订单，然后从源头处获得这些商品并邮寄出去，建设这样容量的网络需要巨额投资。在第一个10年里，亚马逊在基础设施上花了近10亿美元。他们的第一要务是继续建设永久性核心资产。

亨利·切斯布罗（Henry Chesbrough）在其畅销书《开放式创新》（*Open Innovation*）中说道，“分析人士认为亚马逊是一家零售商。事实上，它渴望成为一个平台”。[3]亚马逊当然是一家心怀壮志的企业，杰夫·贝佐斯相信开放式创新的魅力。他向其他商家开放自己的网站，使得亚马逊成为零售平台。他甚至走得更远，向其他希望从他的专业能力中受益的零售商出售经验知识。亚马逊还为第三方网站提供服务器，成为后者的基础设施供应商。现在它的专业能力扩展到了数据领域。这家公司推出了它的首个云计算服务，允许其他公司借助这项服务来设计自己的网络应用。亚马逊通过这种方式推销其基础设施。

贝佐斯说：“最好的客户服务是客户不需要给你打电话或者与你交谈，服务仍然正常进行。”[4]只有完美无瑕的技术才能达到这一点。基础设施既是核心资产，也是市场竞争的进入壁垒，是企业必须持续大量投资的进入壁垒。

那么，企业真正的专业性表现在哪里？能够产生产品流和服务流并提供给客户流的核心资产是什么？对亚马逊来说，核心资产是技术，是基础设施。对其他公司，例如迪士尼、杜邦或者苹果来说呢？

迪士尼、杜邦和苹果：关注历史资产的价值

沃尔特·迪士尼逝世15年后，他的同名公司陷入了混乱。公司管理层冒险进入远离核心业务的商业领域，使整个公司迷失了方向。

1984年，企业掠夺者瞄上了这家公司，计划中的恶意收购暗示将出售某些关键资产，例如电影资料馆和主题公园附近的地产。正如托德·曾格（Todd Zenger）在《哈佛商业评论》上所述[5]，迪士尼的董事会面临艰难抉择，要么将公司卖给这些掠夺者，任后者去拆分，要么发起反击。

他们决定反击。

他们说服迈克尔·艾斯纳加入董事会。他将迪士尼拉回到主要业务上。他恢复了迪士尼的传统信念，即公司的核心资产是它的工作室，是令迪士尼成为世界上最伟大的动画片公司的工作室和人才。艾斯纳重新集中精力制作卡通电影。他的回报是三部轰动一时的动画巨制：《小美人鱼》、《美女与野兽》和《狮子王》。

在下一个10年中，迪士尼的市场份额从不到5%跃升至接近20%。迈克尔·艾斯纳保留了多元化业务：主题公园、商店、邮轮和百老汇演出。但是他依然行事谨慎，确保这些附属业务都不会脱离工作室而单独存在。在托德·曾格看来，“迪士尼种类繁多的娱乐资产都要从核心的动画业务中获取价值”。[6]

正常情况下，你不会想到将迪士尼和杜邦相提并论。但二者有一点是相同的：杜邦也经历过一段时期的业绩低迷，之后通过再次聚焦核心业务而重整旗鼓。

长期以来杜邦坚持基于技术的创新，推出了包括诸如莱卡面料、特氟龙、凯夫拉纤维和尼龙这样具有颠覆意义的突破性成果。但是，创新所带来的有机增长终归还是开始放缓。

2000年前后的某天，杜邦管理层决定，现在应该重新关注公司过去成功的关键因素：科学。从那时起，各种资源被分配给公司的增长平台。在这个平台上，杜邦内容广泛又高度专业化的科学知识和技术享有最高地位。这家公司用简单的话语重新界定了它的市场空间：“传递科技的力量”。[7]他们的一个口号强调了新方向——“科学奇迹”。[8]今天，杜邦总收入的1/3来自过去5年发布的产品。有趣的是，所有这些产品都源自对历史价值的重新关注。

现在说说苹果。史蒂夫·乔布斯曾经说过：“大多数人错误地以为设计就是

展现外观。人们认为设计就是这样一种虚饰手段，比如有人递给设计师一个盒子，告诉他说‘让它看起来漂亮一点’。我们认为设计并非如此，它不仅仅与外观和感觉有关。设计是一种用户体验。”[9]这是苹果的财富。就注重“用户体验”的工业设计而言，这家公司无可匹敌。没有任何竞争对手敢像苹果那样做：产品包装盒内没有用户手册。只有苹果的产品能够给人这样一种直观感觉：这么做没有问题。他们让越来越复杂的问题变得简单。苹果首席设计师乔纳森·伊夫爵士是包豪斯式简约主义的忠实“粉丝”。快速上手的要求意味着，物品与其功能之间所有无关的要素都要去掉。

詹姆斯·文森特（James Vincent）在TBWA管理苹果这个客户已经超过10年，他评价说，其产品是“精简的艺术”。对苹果来说，注重“用户体验”的工业设计是其重要资产。

法国邮政：做别人没有做过的事

迪士尼、杜邦和苹果的核心能力分别是工作室精神、科学奇迹和制作艺术。它们也许会回顾过去、追本溯源，同时紧跟时代步伐。

但如果企业的核心资产不能紧跟时代步伐，又会出现什么情况？如果某家公司与迪士尼、杜邦和苹果不同，它的核心资产百分之百是有形资产，因而更新换代的难度大得多，又该如何处理？

这是美国邮政服务公司和法国邮政局必须面对的情形。这两家机构的核心资产都是历史遗留下来的从东海岸到西海岸的邮局网络，是旧时代的象征。而法国邮政又不同于改革能力受到法律严重制约的美国同行，它能够从新的角度审视其核心资产，以便给客户提供新的、有时甚至是颠覆式的服务。现在它的核心资产被设定为：服务中枢。

仅仅几年前，法国邮政还是本国最落后的机构之一。如今，它启动了一项进程，要将17000个销售网点、90000名邮递员和140000个邮筒转化为强大的新服务源泉。它在全国的城镇和乡村检验一组涉及领域非常广泛的新思路。每天，法国的邮递员将应要求拜访老年人或残障人士。他们会从药店取药，派送给不能亲自前往药店的病人。不久之后，他们还将用智能手机拍摄符合要求的照片，这些照片用于办理保险，人们将不再需要等待索赔专家上门服务。目前法国邮政正在研发智能邮筒，提供当地文化节目和交通时间表信息。人们还可以在这些邮筒上张贴小广告。

简而言之，法国邮政正在转型为与社区绑定的系统。某一天邮局里甚至可能出现3D打印机，让每一家邮局成为临近街区的创客实验室。这家值得尊敬的传统机构计划中的创新项目几乎无穷无尽。

那么问题来了，什么是一家公司可以做到而竞争对手做不到的？这是我们在策略会议上总会提出的让人脑洞大开的问题。

你在思考亚马逊、迪士尼、杜邦、苹果和法国邮政所取得的成就时，确实会发现它们之间的共性。每一家公司都能够立足于一种生命力持久的特殊优势，一种核心资产；还能够依靠一种影响力，在雇员之间建立强有力的纽带。这样的资产必然会产生独一无二的创新催化剂。

托马斯·杰弗逊曾经建议："与其追求在工作当中做到最出色，不如去做别人没有做过的事情。"

问题：

如果成为创新平台的是你的核心资产，而不是你销售的产品或者服务，情况会怎样？

如果你思考的是你可以做而别人不能做的事情，情况会怎样？

如果你成立一个平台，情况会怎样？

07　逆向式颠覆

2000年前后，记者和其他人士开始将卡洛斯·戈恩称为“成本杀手”。是的，毋庸置疑他是一位成本杀手，但他的目标远不只降低成本。他的主要关注点在于增加价值。在日产公司，节约下来的成本和生产率提高所带来的收益被重新用于提升整车性能。于是，日产公司为汽车装配了更多设备，安装了效率更高的发动机，并提升了汽车安全性能。而整车价格仍然不变。

节俭之道：事半功倍

在日产公司的词汇表里，最重要的形容词是“节俭”。人们对此已习以为常。每次我乘坐日产公司东京总部的电梯，总会注意到电梯门两侧的贴纸上写着：“请节俭”。

卡洛斯·戈恩曾是一名通过培训成长起来的工程师，他提出“节俭工程学”[1]的概念在情理之中。这个概念运用了《节俭创新》（*Jugaad Innovation*）一书所概括的哲学思想，该书由三名印度分析师撰写，戈恩作序。书名中的“节俭”一词用的是印地语中的“Jugaad”，其意为“设法应付”或者“找到巧妙的解决方案”。作者解释说，在发展中国家，创新者关注的不是高端品质，东西只要“足够好”就可以了。

卡洛斯·戈恩说，因为我们生活在一个资源日益减少的时代，“所以我们都应当做到事半功倍”。[2]为了遵循这一必要的原则，他决定向法国和日本公司的工程师发起挑战，要求他们与印度本土——节俭创新的大本营——的同事展开竞争。戈恩给身处法国、日本和印度的三个不同研发团队布置了同样的工程问题。他们都解决了问题，但印度团队的解决方案的成本只有法国和日本团队的1/5。

日产总部的工程师一下子打起精神来，开始留意印度同事的工作方式。他们知道，印度人的做法将被证明对西欧国家具有现实意义，后者的生活标准现在处于平稳状态。事实上，节俭方法与硅谷的“最小可行性产品”这一基本策略区别不大。

发展中国家的企业必须应对基础设施匮乏的问题。他们不得不面对能源供给不足、有缺陷的经销网络和立法者，还有官僚体制。这些问题在很大程度上是他们无法应付的。面对这一切，创新者必须展现出独创性。困境激发创造力，资源稀缺催生发明才能。

“Jugaad”一词是现在全世界都知道的“逆向创新”的印地语变种。新兴国家

的研究人员开发出专门迎合金字塔底层国家需求的产品。这些底层国家构成一个庞大的群体，人口数量多达40亿。以诺基亚为例，它牢记这些人的需求，设计出世界上最畅销的手机——Nokia1100。这款设备的设计针对的是生活在贫民窟中、灰头土脸的低收入居民，他们的生活因电力供应不足而困苦不堪。Nokia1100结实耐用，走简约路线，功能非常少，但它可以在几分钟内充满电。你可以用它打电话、发短信。

逆向创新确立了一条令人吃惊的标准，即80/20模式：与发达经济体的同类机型相比，Nokia1100能完成80%的功能，但价格只有前者的20%。逆向创新最著名的例子是通用电气中国公司为本土市场研制的便携式心电图仪，结果有大约4000台这样的设备出口到海外。西方人最初买来给急救部门使用，因为在事故现场检查病患要比将病患带回急救中心检查费用更低，且更为有效。后来西方买家意识到，大多数心电图的绘制并不需要更加高端的机器，于是医院也开始购买通用电气的心电图仪。

与直观感受相反，事实证明逆向创新不会导致产品等级下降，而是会产生混搭类产品，它们关注那些真正重要的需求。在短短几年的时间内，这些“被重新设计的”产品对发达经济体市场的吸引力越来越大。正如维贾伊·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan）和克里斯·特林布尔（Chris Trimble）在他们关于这个话题的标准文本《逆向创新》中所说，“未来在远方”。[3] 举例来说，雷诺的低成本汽车品牌Logan在罗马尼亚制造，同时吸引了来自富裕阶层和收入较低阶层的客户。在法国，Logan销量最多的经销商来自追求时髦的巴黎第十六区。

拉法基：逆向创新的顽强生命力

事实上，逆向创新很有可能被证明是新兴市场跨国公司的秘密武器，因为它们通过真正的颠覆式创新渗透到西方国家市场。通用电气董事长、首席执行官杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）感慨地说，他了解西门子和飞利浦这样的传统对手打算用什么手段来打击他，但当谈到新兴市场的大型企业如何入侵他的地盘时，他就一无所知。杰夫·伊梅尔特管理着华尔街上规模最大的企业之一，说话绝不含糊。他说艰难的日子就要到来。

西方企业如果给予其分布广泛的实验室真正的自主权，它们的反击将被证明是有效的。它们必须停止集中控制一切的想法，必须让本地科学家自己选择优先级、自主决定如何分配资源。几乎没有公司能做到这样。

不过，全球最大的水泥生产商拉法基是一个例外。2011年它在中国开设了第一家可持续建筑研发实验室，2013年又在印度开设了另一家实验室。两家实验室对自己的投资项目拥有百分之百的管理权。其中一些项目不是为西方世界设计的。例如，一种适用于各种不同地形的新型水泥黏合剂。印

度农民将它与任何土壤混合，可以建造稳固程度足以经受季风侵袭的房屋。

本地实验室已经达到“逆向创新”的新阶段。它们正推出不局限于本土市场的项目。有时他们会响应来自发达经济体的私营企业或公有企业的需求。例如，拉法基设计出一个解决方案，有助于在那些受条件所限而建房困难的地区推广廉价房。这个方案适用于欧洲大多数历史悠久的城市中心。新产品在法国西南部一座小城市证明了其价值：一个由不同壁龛构成的混凝土壳体被公开展示，它分成形形色色的楼层，住宅和花园可以协调地共建于其中。通过这个项目，拉法基解决了在建造价格实惠、绿色环保、对所有人开放的住宅时所要面对的棘手的政治问题。

环境危机显然影响了发展中国家的形势。位于世界各地的拉法基的科学家和研究人员在项目启动时就会考虑生态约束。他们眼中只有一种前景，那就是可持续建筑。因此，他们做的事情也攸关发达国家的市场利益。拉法基证明了逆向创新的生命力有多么顽强。

巴黎欧莱雅：重心正在转移

数亿与我们同时代但生活在不同地区的人才刚刚开始享受消费型社会的福利。对于他们，价格自然非常重要。

不过随着时间流逝，发展中国家——像中国和印度那样拥有最大市场的国家——所展示的创新本质将比价格更加重要。这两个大国的成千上万的企业所表现出来的发明才能和创造力将成为主导，这一切来自这些企业将一流技术用于设计颠覆式解决方案的能力。实际上，他们已经这么做了，大部分逆向创新都是颠覆式的。

巴黎欧莱雅的研发流程是新阶段逆向创新的典范。当该公司的一所亚洲实验室发现帮助皮肤抗皱的新分子时，它能够确定这项发现将有利于开发适用于全球市场而不仅仅是亚洲市场的产品。具有修复肌肤、抗衰老和抗皱功能的“复颜”系列产品畅销世界，它的问世就经历了这样一个过程。“爱莎全效修复”也许是另一个例子，它是欧莱雅的护发产品。这一产品产自巴西，那里许多人面对相同的特殊发质问题。现在全效修复是爱莎品牌中全球销量第二位的产品。

创新的重心正在转移。因为世界正在变化，而且是快速变化。《哈佛商业评论》的一篇文章指出，仅仅10年前，当通用电气的高级主管讨论世界市场时，他们指的是美国、欧洲、日本和所谓的“世界其他地区”，有时甚至只有“西方”和“其他地区”。

现在，他们谈论的是中东、巴西、加拿大、土耳其和俄罗斯这样“资源丰富的地区”[4]，以及中国和印度这样“人口众多的地区”[5]。也许某一天，被视为“世界其他地区”的将是美国、欧洲和日本。

问题：

如果你做到事半功倍，将会怎样？

如果你将资源转移至具有增长潜力的地区，又会怎样？

如果你考虑“以20%的价格实现80%的功能”，你会有什么收获？

08　可持续性驱动型颠覆

我们邀请到7600万美国人进行投票，这一人数比2008年总统大选的投票人数还多，那一年巴拉克·奥巴马第一次当选总统。我们的投票在refresheverything.com上举行。那么，投票的对象是什么呢？“百事焕新”项目。在这个项目中，互联网用户要回答他们对其他用户提出的一些慈善项目的看法。百事将资助最受欢迎的项目。

互联网的完整潜力很少像这样得到充分发挥。网友共提交了183000个点子。最终实施的慈善项目包括：为流浪儿童收容所募集资金[1]；翻修学校、剧院和历史纪念碑；帮助修建自行车道、操场和篮球场；为体育馆和健身中心提供资金；在食品库里存放食品，支持大量慈善计划，包括动物庇护所和儿童创造力计划；帮助降低文盲率和辍学率。

几乎所有项目都成了纪录片的主题。许多获得资助的项目发起人接受了采访。这些纪录片在YouTube这样的平台上播放，为被采访者和百事公司的创新计划赢得了广泛的受众。这是一次将改变一切的新机会。企业永远不会再借口他们投出去的钱都打了水漂而踌躇不前，也不会再宣称企业在社会责任方面的投资没有任何真正的回报。

正是在网络信息展现出潜力的同时，企业真正开始按照“三重底线”来思考问题。他们知道评判自己行为的依据有三个不同的标准：经济、环境和社会。这三个标准相互强化，形成良性循环。关爱环境、关心公共利益，这会给企业罩上一层光环，进而增大企业在商业上获得成功的机会。

几年前我的上一本书[2]得以出版，在书中我欣然引用了《友爱的公司》[3]的一些内容。该书分析了30家企业的业绩，包括百思买、全食超市、美国西南航空和强生。在作者们看来，这些公司的业绩已经表明了他们的理念。他们都拒绝将股东利益作为首要考虑的事务，而是把员工、客户和供应商的利益放在首位。作者们还坚持另一个至关重要的观点：这些公司享有高利润率。

换言之，一家公司如果不仅仅考虑利润，最后它会挣到更多的钱。它的员工流动率更低，生产率更高，价格产生的压力更小，股票价格更容易反弹。

本书的主题是颠覆式创新，本章论述的则是企业社会责任如何作为创新之源。因此，我不会反复讨论诸如“可持续生活计划”这样的项目，它由联合利华开展，十分引人注目，该计划贯彻到了公司的每个角落，从总部到最

偏远的分支机构都要执行。这个计划鼓励联合利华的员工投身于社会活动，尽管它雄心勃勃，但也只是偶尔引发创新。它的目标不在于创新。

我更愿意思考众人齐心协力产生创新的案例。

例如，数十亿个塑料瓶污染了我们的自然环境，这样的污染可以存续几百年。于是，百事决定动用其品牌的力量，充分支持“我的住所伙伴”[4]（My Shelter Company），这是一家非政府组织，致力于废弃物特别是瓶子的循环利用。

“我的住所伙伴”的“一升光”项目首先在菲律宾启动。[5]一个装满水和一点漂白剂（防止滋生水藻）的塑料瓶被安装在房顶，通过折射光而变为一盏灯。它给住宅带来光明，持续5~10年，不需要花一分钱……这样，马尼拉最贫穷的居民能够节省电费。在菲律宾，电费贵得出奇。此外，每个瓶子每年减少超过14千克碳排放。这项计划给绿色技术行业创造了大量就业机会。最后，相当重要的一点是，“一升光”是一个开源项目，所有人都能够参与。人们可以在自己生活的环境中实施这个项目。

“一升光”作为另一个例子再次证明，有限的资源和恶劣的制约条件可以催生创造力，并孵化出成功的企业。

Toms：给予创造收入

慈善（Philanthropy）是19世纪的说法。要从整体上说明企业回馈给社会的总福利，就需要含义更加广泛的措辞，此时就不能用“慈善”一词了。人们开始谈论“企业社会责任”。但是，30年前，像本杰瑞冰淇淋（Ben&Jerry’s）这样的公司倡导重新回到“企业慈善”这样一个理念上来。今天，新式企业慈善的典型形式是“一对一”，在这一点上，Toms是做得最好的企业。前面已经说过，Toms只要售出一双鞋，就会捐赠一双给有需要的儿童。Toms的创始人布莱克·麦考斯基（Blake Mycoskie）对此很坦率，他说，“给予，有助于创造收入”。[6]

作为一种理念，“一对一”具有强大的影响力。麦考斯基逐渐将其扩展至其他行业。他的横向多元化战略完全不同于这一传统战略：以企业当前和未来行为在技术或商业上的连贯性为基础的战略。对于麦考斯基而言，品牌及其对客户的意义是出发点。

Toms的业务范围除了鞋业还涉及其他行业，但它最近在咖啡业的风险投资才是最有价值的。每售出一包咖啡豆，咖啡原产国——可能是危地马拉、洪都拉斯、秘鲁或者卢旺达的某位居民就可以获得一星期的纯净水供应。与鞋业的慈善计划相同，Toms找到了一家名为“人人享有水”的国际慈

善组织作为外部合作机构，它和Toms的咖啡贸易子公司Toms Roasting Co.一道管理水的分发。整个活动用一句口号来概括就是：你有咖啡，人人有水。

麦考斯基希望将他的“一对一”理念扩展至其他行业。假如媒体的报道可信的话，那么“其他”行业至少有10个。[7]如果你担心他可能无法全面复制在鞋业上的成功，你需要听听理查德·布兰森（Richard Branson）对Toms首席执行官的评价。布兰森出色地将他的“反体制”（anti-establishment）逻辑运用于一大堆不同的行业，包括音乐、航空金融服务以及媒体，甚至还有婚纱行业。他告诉《财富》杂志：“说实话，如果你太自作聪明，而且你做的每一件事情都成功了，某种程度上你从大众那里感受到的友善还不如有时一败涂地所获得的善意。”[8]

麦考斯基代表了新一代的企业高管，他们相信将经营与社会责任分开是毫无意义的。他用简洁的语言说道：“世界的需求是什么？我们怎么才能用商业行为来满足它呢？”[9]

飞利浦：LED灯的发明

飞利浦卖电灯大约有120年的历史了。有一段时期，人们对灯泡的唯一要求就是照明。后来，飞利浦成了研制LED（发光二极管）的开拓者。现在它是这个领域的世界领军企业。

最初，飞利浦的高管们面对的是巨大的困境。他们应该大规模投资LED技术，还是尽一切可能阻止一个飞速发展的、将会显著减少他们现有产品销量的市场？LED使用寿命超过20年，比普通灯泡长5~6倍。

最终，公司高层决定缩减现有产品的销售规模。正如《快公司》特约编辑乔恩·格特纳（Jon Gertner）在一篇文章中解释的那样，飞利浦思路的出发点是社会责任。支持LED技术意味着支持可持续性。LED的用电量只有普通灯泡的15%，却能产生同样的亮度。以20年期限为例，仅仅在美国，这就意味着节省大约2500亿美元。

我不清楚飞利浦是否会继续LED业务。在我浏览这些文字底稿时，《华尔街日报》报道，有传闻称飞利浦将裁掉照明器件部门，把重心放在医疗设备和生活用品上。这乍看起来会降低飞利浦的例子的说服力，但无论如何，这家公司在各方面对照明器件市场的可持续发展所产生的巨大且至关重要的贡献不应该被掩盖。

LED技术将帮助农民提高收成；合理的辐射波长会缩短病人的住院时间；亮度和色彩变化可以帮助人们放松心情或者增加需求，商店经理能够评估

照明风格如何影响销售。不久之后，LED灯将安装传感器，它“知道”何处、何时触发怎样的照明效果。正如乔恩·格特尼所言，“创新最初的吸引力并未让人们认识到某一天它可以解决的问题”。[10]

麦当劳：为当地尽一份责

企业社会责任的创新可以引导企业进行全面创新。企业责任的新风尚将转变为企业日常管理的新风尚。我们以麦当劳法国公司为例，过去15年，全世界很少有分支机构像它那样稳健成长。

然而，在1999年，该公司还必须面对两场可能会长期困扰它的重大危机。那年春天，法国知名反全球化积极分子若泽·博韦（JoséBové）导演了针对麦当劳位于法国南部小城米洛的一家餐厅的攻击。这次攻击的目的是向民众揭露这家餐厅开业对当地餐饮业和农业造成的所谓“恶果”。接着，同年秋天，疯牛病引发了牛肉市场的一场“地震”，因为人们担心牛肉以及牛肉汉堡可能被污染了。

尽管困难重重，但这两起事件像清晨的叫醒电话一样改变了麦当劳的行为，使之变得更好。麦当劳公司没有时间畏缩在角落里。长期以来，在一个为自身的美食传统感到骄傲的国家，快餐一直被认为缺乏吸引力。此时正确的回应策略是信息透明：向人们宣传麦当劳的宗旨，提供堪称典范的企业社会责任政策。

麦当劳法国公司开展了大量活动来彰显他们对公民责任的承诺。例如，公司与本地农业社团签订了一份承包协议；制定了广受关注的创新性的青年就业政策；保证食品的可追溯性；与法国教育部和学术界建立关系；与法国儿科医生协会合作立项，研究儿童营养问题；建立青年农民援助计划；引入有利于生态保护的包装。

其他计划更令人吃惊。下面举三个例子。第一个例子，麦当劳用过的煎炸油现在经过循环利用，变为了有机柴油。麦当劳的物流合作伙伴马丁·布劳泽（Martin Browser）公司的17辆卡车已经在使用这些柴油。第二个例子，餐厅员工和经理工作几年后，将获得麦当劳与法国教育部联合颁发的得到公司承认的文凭，最高可达大学学历（仅限餐厅经理）。最后，麦当劳与法国980个（惊人的数字）城镇和乡村签订合同，内容是改善公共区域垃圾回收状况。简而言之，麦当劳已成为它所在社区的模范成员。

但我最希望引起大家注意的，是这些政策在公司内部造成的累积效应。看起来，几乎每位麦当劳员工自身也都接受了这种创新文化。一种可察觉到的对创新的渴望在整个公司弥漫开来，员工们都对发现新的创新方法，以提升客户体验并让品牌保持与时俱进充满兴趣。

产品开发人员发明了一系列新产品，这里略举几例：全麦面包巨无霸、麦当劳三层定制汉堡、夏洛来牛肉汉堡、奇异果棒。营销高管想出了办法，以使水果和蔬菜能更好地激发孩子的食欲。法国儿童在餐厅吃的蔬菜有一半来自麦当劳，他们可以在快乐儿童餐菜单上选择一本书或一件玩具。麦当劳还设计了一组青少年服饰，只在柯莱特时尚店——位于巴黎魅力十足的圣奥诺雷路上的一家追求概念的小店——进行销售。餐厅设计人员引入了预订终端设备和餐桌服务系统。麦当劳现在只提供再生纸，并且鼓励客户对垃圾进行分类。餐厅外观设计经过了仔细检查，以适应当地建筑风格。在法国，麦当劳第一家收到“高品质环境质量”证书的餐厅刚刚开业。所有新开的麦当劳餐厅都采用LED照明。

现在，麦当劳法国公司正在推动一个他们自己都不确定能否完成的项目：能源百分之百自给自足的样板餐厅。

超级U体系：让每个人都获利

法国还有一个品牌对我意义重大，它既关注公共利益和环境保护，又郑重承诺保持增长——这就是U体系（Système U）。它是一个独立超市所有者联盟，其竞争对手是家乐福和欧尚这样的连锁超市。过去10年间，它的市场份额是法国增长最快的。

U体系的运营方式独一无二。举例来说，自有品牌食品必须产自以商店为圆心、半径不超过60英里[注]的区域内。U体系似乎比其他任何公司都更善于完善有利于本地采购的政策。它支持近1000家法国有机牛奶农场。它通过销售有着强烈地方认同感的优质产品来保障乡村就业。U体系不销售濒危鱼类。它从包装开始严格控制各种浪费现象。它尽可能地扶持可持续农业，同时又不降低生产率。最后，它承诺销毁任何存在农药残留物的产品，尽管此类产品是允许销售的，但被认为存在健康风险。这是决定性的一步。法国人所说的“预防原则”在每一家超市都得到了应用。

U体系的口号“U，le commerce qui profiteàtous”大体上可翻译为：“U，让每个人都获利。”这意味着这家机构会考虑所有利益相关者的利益，包括供应商、经销商和客户。达到这个目标，需要持续创新。U体系拥有一系列的“第一”。回想一下，许多年来，零售商就是一门心思地卖东西。创新来自供应商，主要是大公司。而今天，在很多领域，比赛的领先者是零售商，他们就是创新者。

对Toms、麦当劳和U体系而言，企业社会责任不仅仅是锦上添花，更是企业经营的核心所在。越来越多的公司效仿它们。传统的利润驱动型企业毫不犹豫地投资创新性的公益项目，而这些项目最后又将带动利润增长。个

体和公众关注的问题将合而为一；商业和社会需求将并肩而立。

公共资金越来越缺乏。既然企业正将自身利益与公共利益捆绑起来，既然它们的理念是让人们生活更加轻松，那么它们必须挺身而出，而且它们也具备这么做的财力。

问题：

如果你认为企业社会责任并非慈善倡议，而是一种加强核心业务的手段，情况会怎样？

如果你的企业融入全国每一个地方社区，情况会如何？

---

1. 1英里≈1609米。——编者注

09　复兴式颠覆

20世纪70年代，在石英表革命期间，真力时的高层领导下令放弃机械手表模具。它们过时了。真力时的某位员工心想："我要保留它们，作为对逝去时光的纪念。"所谓"逝去时光"，是指曾经有一段时光，他和同事们日复一日地以高超的技艺制造独一无二的钟表。真力时的高管今天应该恭喜这个人。模拟手表和其他"过时"产品，例如钢笔、有轨电车、博柏利（Burberry）防雨风衣以及反击亚马逊的新式书店，本已成为过去的一部分，而今又卷土重来。

哈佛商学院助理教授里安·L.拉法埃利（Ryan L.Raffaelli）对此评论道："成功的关键在于重新定义产品的价值和意义。"[1]他又补充说，瑞士手表制造商成功地使他们的机械手表在作为计时器的同时，还成为身份的象征。机械表的制造难度远远大于电子表，这一事实赋予了机械表除经济价值之外的象征性价值。

从圣迭哥到巴黎，有轨电车正在回归人们的生活，因为它们是解决城市交通问题的绿色方案。书店是人们见面谈论图书或者其他任何事物的现实场所。老产品经过改进，顺应时代要求后，就会东山再起。这种复古精神，我们称之为复兴式创新。让我更感兴趣的是这样一种现象：某些被重新发现的技术在它们那个时代反响平平，现在拥有了第二次机会，获得"突如其来"的成功。

工作室和实验室积累了大量渴望重见天日的老创意。3M公司的研发部门曾发明了一种黏合性不是很好的胶水。几年后，一名研究员想出了新的使用方法。他以此方法研发的产品称为"便利贴"。我在上一章提到了LED。它在飞利浦的低优先级议程上一躺就是50年。直到有一天，有人被要求在12个月内将这种材料投入实际应用，否则就要放弃这个项目。在这之后，LED才获得重生。

苹果：手机屏革命

每一个人都经历过突如其来、意想不到的决定性时刻，例如史蒂夫·乔布斯访问康宁玻璃公司的那一刻。iPhone和iPad的玻璃屏绝对是屏幕技术的一次革命，而实际上它是康宁在整整半个世纪前发明的。他们将自己的发明扔进抽屉闲置起来，确信这不是一项有前景的技术。

康宁工程师唐纳德·斯图基（Donald Stookey）阴差阳错地发明了微晶玻璃（Pyroceram）。这是第一种具有超强的抗冲击性和抗刮擦能力的陶瓷玻

璃。10年后，康宁利用斯图基的发现，鼓励员工开始一项研究计划，最后研制出强度比其他品种高15倍的玻璃。然而没有人想要这种玻璃，于是康宁只好在1991年停止生产，相关技术也被遗忘。

与此同时，苹果公司正在寻找能够生产完全抗刮擦的玻璃的制造商，准备将这种玻璃安装在将要推出的iPhone上。史蒂夫·乔布斯的团队与他们能找到的大大小小的玻璃制造厂家逐个面谈，但一无所获。没有玻璃，就没有iPhone。

当来自苹果总部所在地库比蒂诺的人现身康宁时，一些工程师从一个满是灰尘的抽屉里掏出了后来被称为“大猩猩玻璃”（Gorilla Glass）的材料。今天，这种不到1毫米厚的独特防护玻璃，被用于制作iPhone和iPad的前盖板。史蒂夫·乔布斯促使康宁重新启用这种玻璃，现在它已是33种品牌约900种不同型号的产品的标准配置。它为康宁的营业收入贡献了超过10亿美元。

罗斯嘉德工作室：智能公路

当你在夜间抓拍沿公路行驶的汽车时，如果放慢快门速度，你的照片会显示出红色和黄色的长条纹：一个是尾灯，一个是前灯。

现在，想象你也在晚上驾车沿着同一条公路行驶。公路两侧的反光标线引导你前进，就像照片上的条纹一样。这被称为“夜光带”，是“智能公路”项目的一部分。它让公路照明显得多余。

汽车交通领域的创新通常被认为只与汽车有关，很少涉及基础设施。但一名荷兰设计师和他的工程师伙伴将注意力转向了道路体系。他们的创意包含4个道路创新项目。其一：被称为“夜光带”的道路磷光标识，作为路灯的替代物，可以显著减少电力消耗。其二：公路表面的智能图案，用于显示某些信息。例如天气状况，如果出现雪花图案，可能是警告司机路面有薄冰。此外，还会出现事故和交通堵塞的警告图案。其三：“风灯”叶轮，利用汽车急速驶过时产生的风力发电，为公路提供照明。也就是说，道路网可以给自己照明，实现用电自给自足。其四：划出一条电动汽车享有优先使用权的车道。在汽车行驶过程中，车道会给汽车的电池充电。罗斯嘉德设计团队提出的最后一个项目如果得以实施，将会取得十分引人注目的成果。

“智能公路”有两点涉及复兴式创新。让道路表面发光的技术诞生于30年前，其思路是将太阳能晶体混入油漆中。这种技术曾被用于婴儿浴垫，使其可以根据水温改变颜色。除此之外，它从未真正被应用于产生附加值的领域。无独有偶在路面下放置磁感线圈给电动汽车充电的技术也遭遇了同

样的情况。

“智能公路”是一个前卫的想法，它能让公路变得更加安全、环保、漂亮。最重要的是，技术虽老但却遇到了合适的时机。“智能公路”的出现，恰逢配有车载导航系统的联网汽车将要与智能化的道路进行互联互通，此外还正好赶上这样一个时机：很多政府已经决定，深夜时关闭公路两侧、公共场所甚至城市街道的路灯以节约能源。

新描绘器：重回19世纪

19世纪中叶，安格尔这样的画家仍然在使用显像描绘器。它是一台奇妙的光学设备，大体上是在滑动支架上安装一块棱镜。画家可以透过棱镜看到目标物体被投影在平面上的影像，然后勾勒出他们想要画的部分。换句话说，就算是古典大师也会依赖技术支持，而这种辅助形式最终将被摄影所取代。

但情况也许并非如此。《大爆炸式颠覆》[2]（*Big Bang Disruption*）的作者们写道，美术教授巴勃罗·加西亚（Pablo Garcia）和戈兰·莱文（Golan Levin）最近试验了新版本的显像描绘器：新描绘器。有趣的是，这种设备的研发者不是光学仪器公司，而是两位美术教授。

作者们还指出[3]，两位教授所做的是回到过去，运用当代的创新设计，使一种古老的产品得以“复活”。首先，他们的想法是：使用开源软件设计产品；在网上购买所有需要的元器件；将光学设计和销售外包出去。此外，研发所需费用约为40万美元，全部在融资平台Kickstarter[4]上进行筹集。最后，他们从未想要以此来赚钱，他们的目标是给画家提供极其宝贵的帮助。每个人都可以通过知识共享类开源平台，获得制造一台新描绘器所需的全部信息。

总之，这种出现在19世纪、现已过时的设备在开放式经济中重新焕发生机。借用《经济学人》一篇关于复兴中的技术的文章标题，它迎来了“第二春”。

问题：

如果在今天的背景下重新审视所有被你放弃的项目，你会有什么想法？

如果过去的某种产品在当今世界可以产生不同以往的象征性价值，你会怎样想？

如果你在知识共享平台上向所有人公开自己的专有技术信息，情况会怎

样？

10　数据驱动型颠覆

请挑选一个巨大的、透明的玻璃糖果罐。这种糖果罐带有扁平、圆形的大瓶塞，你可以在老式糖果店看到它，里面已经装过数百（也许数千）颗糖。有人会问："那么，这种罐子可以装下多少颗糖？"结果很可能是，你无法得出准确答案，甚至会大错特错。但是，如果向很多人提这个问题，然后计算答案的平均值，得到的数字将被证明惊人地接近正确答案。乍看起来，这似乎不太可能。不过统计学家很清楚其中的原理，这就是人们所说的"群体的智慧"。

2013年，我们在澳大利亚的一个办事处采用这种方式来预测墨尔本杯赛马比赛的结果，这项比赛汇聚了世界上最优秀的良种马。我们详细比较了能找到的所有参赛马匹以及其各自驯马师和骑师的推特。我们还记录下能搜到的关于每匹赛马的全部正面评价，总共有上万条。通过这个过程，我们总结出"最受网民支持的赛马"，它的名字是"繁花似锦"。"繁花似锦"的赔率完全没有那么热门，现实中它绝对谈不上最受支持。

最终，"繁花似锦"夺得比赛冠军。

这类统计数据表明，我们都分享了某种隐秘的集体智慧。可以说，数据教会我们如何理解现实。对数据的运用提高了我们在任何事情上成功的概率。这一事实为创新带来了机会。

举个例子，《纽约时报》在其主页为读者提供即时访问通道，链接到最有可能令他们感兴趣的内容。其中既有订阅的新闻报道，又有最喜爱的专栏作家的文章。读者在iPhone或iPad上还可以收到提示。通过这种方式，这家有影响力的报纸持续更新它的数据库。确实，世界上还没有其他报纸能像它那样夸耀自己在Facebook和Twitter上有如此多的好友及"粉丝"。它甚至还使用数据分析工具来挑选有影响力的Twitter账号，这有助于编辑了解什么时间适合上传文章。

气象公司：全球数据最丰富的系统

数据正在驱动工商业进行深层次转型。以美国国家气象频道为例：30年前，气象频道只是在电视上做天气预报的服务机构；今天，它将基于气象预测技术的应用服务提供给航空、保险和制药公司，甚至还有零售商和批发商。《传染》杂志[1]告诉我们，气象公司知道露点温度何时会促进得克萨斯州的杀虫剂销售，并提醒你在晴朗的冬日多喝酸奶。气象频道总经理维克拉姆·索玛亚（Vikram Somaya）这样总结道："我们与气象打交

道，这是世界上数据最丰富的复杂系统。”[2]

当然，今天的数据已经累积到令人眩晕的高度，以至被称为“大数据”。这个词已经被滥用，但的确反映了新的现实。现在我们确实掌握了多到超出想象的数据，而且与过去相比，尽管数据越来越复杂，但我们使用它们的频率却快多了，价格也便宜很多。数字信息的新计量标准是艾字节。它用来描述仅仅一年内世界产生的数据量。谷歌执行董事长埃里克·E.施密特评论道：“现在每两天我们产生的信息量与从文明诞生之日至2003年期间产生的信息量一样多。”[3]我们绝对需要容量无限的系统来存储所有这些信息。

大数据的收集必然会产生一个影响所有人的结果：我们做的每件事将长期置于监控之下。人们投入数亿美元用于创造更出色的新方法，以开发数据所具有的巨大潜力。监管这些费用的都是大学培养的人才。这些人通常都精通数据科学，这是一门世界各地诸多一流学府新开设的课程。每一天，这些数据科学家都要发明新的创新算法。这类投资所带来的回报很可观。2013年，贝恩公司（Bain）的一份报告[4]强调了那些大规模投资大数据的企业所获得的竞争优势。根据这项研究成果，这些企业位于全球最赚钱的公司前25%的可能性是同行的两倍。[5]说到底，数据提供的洞察力——对客户意愿的直观感受，有助于这些企业更快决策，事实上速度可以提升5倍。

亚马逊：关联订单系统

亚马逊的盟友当中，利用客户信息来制订高度个性化的解决方案的公司并不多。亚马逊的关联订单系统在全世界得到复制，其中以网飞和优步尤为明显。

关联订单系统能建立良性循环：优质产品和服务吸引买家，买家提供的数据反过来又会提升产品和服务质量。没有人像亚马逊那样理解客户采购模式。极少有公司像这家电子商务平台那样敢于尝试，它甚至注册了“预判发货系统”的专利。亚马逊对消费者行为的预测评估如此精准，以至客户甚至还未下单，它就开始准备发货！

几个月前的一个星期天晚上，我从阿维尼翁回家途中，预约了优步的出租车在火车站接我。我发现优步的服务无可挑剔，价格也很实惠。在那一天之前，我一直认为优步不过是另一家高效的出租车服务企业。那时我比较幼稚，完全不知道这家公司不久将以自己的方式与Facebook、谷歌、苹果和微软展开竞争。

假设某一天你需要早早离家到办公室，然后穿过城市去和客户紧急会谈，接着和密友共进午餐，随后返回办公室，晚上再与妻子在剧院碰面，这一切优步都会知晓。罗恩·希尔森在《福布斯》杂志的博客上这样写道：“世界上只有4个人或组织随时知道我的位置：我妻子（因为我告诉她了）、苹果公司（因为Siri）、美国国家安全局（国安局就是这么强大），现在还有优步。”他补充说，“优步知道你住在哪里，在哪里上班，去哪里度假，也知道你喜欢的餐馆，选择的健身房”。[6]

对优步而言，我们是它的客户，而不只是乘客。长期以来，我们的身份已经超出乘客的范围。我们是这家公司最重要的财富，是它无与伦比的数据库和不断更新的动力源。不久，这个数据库也许就可以与Facebook和微软的数据库相提并论，并成为从旅馆和航空公司那里获取永不枯竭的新收入的来源。大数据为优步打开了全新世界的大门。员工、客户和股东可以预期，它会有一个光明的未来。优步成立于2009年，目前估值为500亿美元。[7]

比利时联合银行：机会发现工具

如今数据科学家随处可见。他们存在于每一个行业的每一家企业，无论规模，无关国籍，甚至连广告公司中也有他们的身影。在TBWA，我们为比利时联合银行这个客户设立了一个真正的创新性项目——市场机会。

开创自己的事业绝非易事。仅仅胆大或者有好的想法，常常还不足以让你成功。有时，你还需要给自己正确定位。所以我们向比利时联合银行建议，有一件工具可以帮助他们发现正在寻找资金的本地企业。我们称其为“机会发现工具”。它是一个“智能”社区平台，功能包括：众包本地商业机会，采集并迅速发布数据，以及使本地初创企业可以获得这些数据。

居民要做的就是填写邮政编码，说明你周围缺少哪些行业。这些信息会告诉有意向的创业者：他们应该在哪里建立公司，哪些场所也许适合他们的需求。然后他们要做的就是，在网站上公布他们设想中的企业的详细情况。在整个佛兰德斯地区，本地居民对这些设想回应得非常快。

最初，我们通过电视和广播广告宣传“机会发现工具”。每一座城镇都有自己持续更新的广告。位于最佳购物区的商店的空白橱窗上贴着画报，告诉行人如何访问我们的网站。我们与全国性报纸的驻地记者建立合作关系，确保报纸持续发表文章，强调不同城市——无论其大小，都有不同的需求。

那么，效果如何？突然之间，比利时的所有报纸、电视台和广播电台都在谈论社区商店有多么缺乏。多达171157个商业机会得到确认，平均每个

村庄或城镇有560个。近1500个新的商业点子涌现出来，而这个地区的居民不过700万！我们的网站最初被定位为宣传工具，可是不久之后，它就成了对每个计划创业的人都有价值的数据库和交流论坛。事实证明，我们采集的数据极其有用，不论是对比利时联合银行还是有需求的城市来说，都是如此。

现在我们的计划正迈入新的阶段。我们把自己采集的信息与从其他已有数据库采集的材料进行比对，以此改进我们的机会分析。我们的思路是，比利时的每一位银行经理，在其职业生涯的每一个早晨，都应该获悉两个想要创业的人的地址以及最适合其事业的地点。这两项创业的前景应当十分明朗，绝对经得起检验。

一天两个人？这项计划的动人之处就在于它能达到令人难以置信的精确度，使数据真正变得智能。

互联网过去有利于小公司，而智能数据则更适合大公司。互联网曾经有助于初创企业和小公司，是因为它为二者带来了新的机会。可是现在，智能数据为大企业提供不断变化的材料库和信息池，小企业和新公司却无权访问。这个优势极其重要。亚马逊、微软以及宝洁和通用电气的案例告诉我们，未来的创新越来越依赖数据驱动。

为了让大家都相信上述结论并且都明白智能数据的庞大规模，我要用麦肯锡公司的“大数据”报告中的一句话来结束本章。“如果美国医疗行业创造性地、有效地使用大数据来提高效率和品质，该行业每年可以创造超过3000亿美元的产值。”[8]

这句话说明了一切。

问题：

如果你不停地将你的数据努力转化为智能数据，会有什么收获？

如果你最重要的核心业务是提供数据，情况会怎样？

如果你像亚马逊那样将客户关系建立在关联订单计划的基础之上，会有什么收获？

---

1. 露点温度，是指空气在水汽含量和气压都不改变的条件下，冷却到饱和时的温度。形象地说，就是空气中的水蒸气凝结成露珠时的温度。也作为空气湿度的一种表示方式。——编者注

2. 艾字节，计算机存储容量单位，常用EB表示。1艾字节＝1018字节。——编者注

11　基于使用习惯的颠覆

在我成为碧浪的客户经理时，我被要求写一篇关于该品牌最新“使用习惯与态度”的调查报告。当时，宝洁公司每年与一家市场调研公司一起开展两次这样的研究，他们派出调查员深入数百户人家，了解消费者对他们产品的接受程度。我们兴奋地坐下来等待结果，心里清楚，大家期待着我们解释这些结果并提出建议。

几十年后，老式的“使用习惯与态度”报告已让位于那些试图更加仔细地观察消费者的研究。确切地说，这些研究与宝洁公司所说的“第二次体验”（The second moment of truth）联系更加紧密。所谓第二次体验，指的是消费者使用该产品的阶段，而第一次体验则指购买行为。宝洁公司的产品每天被消费30亿次，因此，毫不意外，仔细观察客户成为宝洁公司主要的灵感来源。

海尔：从打破常规到创新

海尔公司是全球最大的白色家电（即洗衣机和冰箱）供应商，极具魅力的张瑞敏是这家企业的董事长。《财富》杂志宣称，张瑞敏“正在进行激进式创新，也许比其他任何管理这样的大型企业的经理都要激进”。[1]那么，如何创新呢？答案是，让海尔对任何可能有益于自己的评价保持百分之百的敏感度，尤其是在面对那些出人意料甚或令人不安的评价时，更要如此。

下面说一个被多次讲述过的故事。在诸多有关创新的书中，这个故事都是一个亮点。一位农村消费者抱怨说，他的洗衣机坏了。海尔派人过去调查，发现这名客户正在用洗衣机清洗刚挖出来的土豆。调查员将情况汇报给海尔总部，那里的工程师断定他们无意中发现了一个可以让一大批消费者满意的机会，因为发出这种抱怨的人不可能是唯一一个考虑用洗衣机来清洗蔬菜的人。不久之后，世界上第一台既可洗衣又可洗蔬菜的机器上市。起初，这种电器大而笨拙的排水管成为笑柄，在中国以外的地区尤其受到嘲笑。可是海尔最后售出了50多万台这样的洗衣机。

快速发掘信息，无论这些信息看起来多么古怪，这是海尔的特点。它鼓励8万名员工与客户保持密切接触。他们组成横向小组进行工作，每一个组作为独立的基层利润中心运转。这家公司现在以拥有超过4000个这样的非科层小组而自豪。

在海尔，任何员工提出的任何建议都要接受投票，不仅是在公司内部，客

户和供应商也会参与。如果建议被通过，提议者就会被要求负责执行，这正是许多观察家所说的海尔的前卫管理方法。提议者组建自己的团队，在内部建立层级体系。不过，团队在项目完成后就会解散。张瑞敏说：“重要的是让金字塔式组织时刻保持自转，因为员工应当唯市场而非领导是瞻，这一点很重要。”[2]

海尔拥有一万项注册专利。[3]它的营业收入持续增长。它那长长的创新清单令人称奇。下面是几个例子：在没有电的情况下可持续工作100小时的冰柜（在非洲非常有用）；具有面部识别功能的洗脸盆（确保水温正合洗脸者的心意）；还有内置遥控系统的头戴式耳机，可以只通过脑电波控制电视。至于那款洗土豆的机器，没有人想到，它衍生出一款无须洗衣粉的洗衣机，已经于2009年上市。[4]这项真正的创新技术迅速推动海尔成为中国乃至全世界洗衣店的最大供应商。

张瑞敏创建了中国第一个全球性品牌，在中国他被许多博主视为英雄。《福布斯》杂志关于他的文章用了这样的标题：“青岛智者的大智慧”。[5]

M-Pesa：手机里的银行

现在让我们离开中国及其不断壮大的中产阶层，将目光转向非洲的贫困人口。对使用习惯的仔细观察同样在非洲引起了颠覆性创新。其实，更确切地说，是对“不使用”（non-usage）习惯的观察，因为那里缺乏基础设施。

在非洲这块广袤的大陆上，找一家银行分支机构，往往需要走上好几英里。总之，10个非洲人中有9个缺少在银行开户的资源。但另一方面，大多数人都拥有一部手机。

沃达丰公司正是基于这些原因推出了M-Pesa。这是一项创新式的手机转账服务。数百万没有银行账户的人可以借此汇钱和收款，支付话费和账单，甚至还可以获得贷款。“如果手机里就有‘银行’，我就不需要去银行了。”一位客户说。你要做的就是在服务提供商那里注册，然后走进沃达丰的商店、药店或加油站，用现金来兑换电子货币。任何人收到钱后，都可以随意进行反向操作。

M-Pesa体现了智能手机成为支付终端的前卫性。与印度和中国的情况一样，大多数非洲年轻人从未使用过固定电话。许多人永远也不会知道什么是信用卡。但肯尼亚超过70%的成年人注册了M-Pesa[6]，这比在银行开户的人多10倍。

这样大范围的普及不仅意味着销售上的巨大成功，而且弥补了基础设施的

不足。M-Pesa使交易更加顺畅，促进了货币流通。没有它，许多企业就不会存在。

Wibbitz：文本转换成视频

仅仅通过观察人们如何使用手机、笔记本电脑或者其他联网设备，你就可能想出一个点子。Wibbitz的创建者正是这样做的，他们想要变革我们获取新闻的方式。他们利用了两点来达到目标：一是移动设备被越来越广泛地用于接收新闻，二是网络用户对互动视频的兴趣越来越浓厚。Wibbitz的创建者知道哪些新闻的收视率和分享率最高。

Wibbitz就是其同名App后面的那个大胆自信的创业公司。同意与这款App合作的出版机构和新闻网站有百家，包括BBC新闻，以及《卫报》《每日电讯报》《赫芬顿邮报》《福布斯》。Wibbitz是一款神奇的应用程序，可以从文本中生成视频，将文字材料转换为电视新闻。它的算法是“读取”日报和杂志上的文章，然后将它们转成一分钟或两分钟的视频。图像是从不设访问权限的视频图像库中挖掘出来的。文章中的关键语句以画外音的形式合成到视频里。这些自动生成的视频的质量几近完美。看看关于歌手Jay Z、影星詹妮弗·劳伦斯和德国总理默克尔的视频，你就知道了。

本书不会费太多笔墨来讨论初创企业，因为我的主要关注点在于大公司如何缺乏创新。我提到Wibbitz，是因为它是某一类公司的典型。这类公司数量很多，它们的成功来自对人们使用数字技术的方式的简单观察。

博柏利：老牌奢侈品的数字战略

但是，有一些公司走得更远。对它们来说，线上主导线下。自从博柏利采用这种方法，它的销售额增长了两倍。这个有着悠久历史的品牌如今在世界奢侈品市场赫赫有名。它的成就不止于此：时髦的新博柏利还在很短时间内令伦敦重回世界时尚之都的行列，在那之前这座城市已沉寂多年。

在《哈佛商业评论》的一篇访谈中，导演了这场精彩的复兴表演的公司首席执行官安杰拉·阿伦茨（Angela Ahrendts）简单地总结道：“这是消费者的生活方式。他们一觉醒来，手中握着数字工具，新的生活就这样开始了”。[7]安杰拉打破了现实生活与数字生活之间的障碍，这个决策使公司创意不断涌现。

在博柏利，你可以根据他们提供的数百种不同选择来设计自己的外套。你可以选择纽扣、针线的缝法、内衬的厚度，并搭配不同的织物。在他们的店里，许多品目都配有标签，按住标签会启动一段录像，展示博柏利的员

工如何精心地制作服装。

博柏利于2009年开设Facebook账号。这个品牌拥有2000万“粉丝”[8]，他们现在会交流重要事件和开店信息，还会讨论时装表演和幕后八卦。那些表演都在网上现场直播，有2000万互联网用户收看。[9]他们还可以点击鼠标购买商品，所购服装几个星期后就会发货。博柏利称这种服务为“通往现实的机场跑道”。[10]

在伦敦摄政街开设的品牌旗舰店，集中体现了上述创意及其他许多创意。店铺的装饰风格反映了网站的设计理念：现实生活是网站主页的映射。它的一层被分为定制区、音频区和体验区，就像主页一样。“走进大门”，安杰拉·阿伦茨说，“就如同走进我们的网站。”[11]当你在店里穿行时，感觉像是用鼠标点击现实世界。

这家公司在其店面、工作室和演出中所做的一切都由它的网上业务所主导。与传统的线上线下关系不同，博柏利反其道而行之。

问题：

如果你的线上行为主导线下业务，情况会如何？

如果你的产品产生了意想不到的用途，并启发新的产品设计灵感，你会有什么收获？

如果你更好地了解人们如何通过联网设备来使用你的产品，会有什么收获？

12　价格引导型颠覆

在德国首都一家名为“柏林共和国”的啤酒馆，一杯啤酒的价格根据需求大小时刻发生变化。顾客可以在屏幕上看见价格时涨时跌。顾客越少，价格越低。

过去人们常看到这样的情形：除了特定的有限时间，其余时间商品总是按照固定的价格销售。今天，价格波动看起来稀松平常，因为旅店、航空公司、铁路公司和汽车租赁企业都在进行收益管理。这些企业根据前一年的预订量来设计价格模型。它们可以预测需求升降的季节性并相应地调整价格模型，有时甚至会免费提供产品。

本书的主题是颠覆式的营销方法，因此几乎不会涉及基于技术突破的颠覆式技术或创新。不过这里还是要提一下，相当多的行业所经历的价格下降，确实是我们所说的技术指数级发展的结果。这些技术发展很快，成本相应快速下降，甚至更快。根据摩尔定律，芯片容量每18个月翻番，因此无论是计算机、基因、生物还是纳米技术，其发展和成熟速度都达到指数级。在所有这些领域，技术的指数级发展正在推动广泛的颠覆式创新。

但是，新技术远非价格竞争力的唯一来源。有一种方法对想要降低销售成本的公司特别有效，那就是通过分解价格来重新估价。这提供了另一种选择：要么移除不重要的元素，给产品或服务瘦身，要么免费供应某一部分。音乐和视频流平台就是这么做的。

Logan汽车：分解报价的艺术

一切还要从20世纪90年代末，担任法国汽车制造商雷诺公司董事长的路易斯·施韦泽对俄罗斯的一次访问说起。他注意到，柏林墙倒塌10年后，前苏联的老品牌汽车拉达仍然非常畅销。这让他意识到那里存在一个廉价车市场。但是，售价6000欧元的汽车是无法体现技术创新的，那些日子里施韦泽为此伤透脑筋。“我写了一张重要产品规格的清单，”他告诉《节俭创新》的作者[1]，“它可以概括为三个词：现代、可靠、实惠。剩下的，我补充说，可以协商确定。”

西方工程师喜欢单纯追求高端技术。他们认为将产品变得更加复杂，这就是进步。可是普通消费者只会使用汽车的部分功能。雷诺设计Logan汽车时所采用的方法，与传统的研发和工程设计方法背道而驰。这款车已成为雷诺的主推产品，并且在新兴市场之外也获得了成功。

瑞安航空取消了大多数航空公司都会提供的一些服务：查询附近机场、行李登记、机内餐饮。这种“分解报价”使瑞安航空的机票非常便宜。它的利润来自单独收费的服务。如果你使用了所有单独付费的服务，即使原始票价非常低，最终也不会得到多少实惠。尽管如此，总部在爱尔兰的瑞安航空仍然是一家非常成功的企业，它的乘客数量不逊于任何一家欧洲的航空公司。

“分解报价”，然后重新制定价格，这种策略在服务业执行起来明显比在制造业更容易。雷诺比瑞安航空更难做到这一点。不过，服务业也有自己的困难。因为竞争者可以立刻调整业务模式，所以每家公司必须控制好一切，即使最微小的细节也不能放过，这样才能始终在业内保持领先。

Spotify：免费增值模式

还有一种价格创新方式，即所谓的免费增值模式。

拥有世界上最大的音乐曲目目录的瑞典公司Spotify，提供给顾客免费、有限的访问权限，希望将新的听众转化为订阅用户。每位听众的免费试听时间限于每个月10小时，任何一首曲目收听的次数不能超过5次。也许你认为这样的限制会将消费者拒之门外。确实如此。但是Spotify的服务非常诱人，用户很享受在这个平台上的体验，以至无法拒绝成为付费用户。这是一种微妙的平衡。这种业务模式洞察到人们失去免费体验后的失落感，借此使Spotify的订阅用户数量达到了它需要的水平。这样做的结果是：2010年Spotify的欧洲用户人数为700万，其中包括25万付费用户；到2015年，它的全球用户人数达到7500万，其中付费用户占2000万。这一年，Spotify的版税为音乐行业贡献了30亿美元的收入。[2]

ZipDial：免费产品和服务也能赚钱

印度人现在迷上了“拒绝接通”服务。他们改变了手机的预期用途，方法是让一个号码响铃两声或三声后挂断。在对方接通电话之前挂断，运营商不收通信费。这种方式可以传递各种信息，例如，告知某人你开会要迟到或安全到家，或者仅仅是让你呼叫的这个人知道你在想他（她）。

ZipDial利用这种非预期用途建立了令人称奇的业务模式：通过这样的呼叫赚钱。其思路是：印度消费者可以拨打某条“拒绝接通”式专线，发出哔哔声，ZipDial会回电或发送短信，简要说明该哔哔声所对应品牌近期的促销价格。

这项服务已争取到300家企业加入，包括联合利华、迪士尼和巴黎欧莱

雅。吉列拥有超过300万ZipDial用户，而在Facebook上，“只有”200万人“喜欢”它。[3]Twitter允许没有智能手机的用户拨打ZipDial的号码来获取名人的账号。这一切表明，社交网络不靠互联网也能存在。

关于价格的观念已经发生了重大变化。过去，它与质量相关。它界定了在售产品在保质期内的价值。今天，人们对价格的期望要多得多。产品的价格是其不断变化的商业生涯的重要组成部分。价格变动提供了大量基于观念变换的定价方案和客户忠诚度计划。这推翻了许多似乎一成不变的假设。

到目前为止，作为一切交易的基础，价格是由卖方确定的。今天，Priceline[注]和其他同类平台掀起了“买方自主定价”的潮流。仅仅几年前，有谁会想到，人们会同意在不知道旅店名字的情况下就支付住宿费，或不清楚航班路线就支付机票费，即便价格非常具有竞争力。只有当你付费之后，Priceline才会让你知道这些信息。

过去，价格很难激发灵感。的确是这样。我们必须谨慎地制定价格，因为它规定了新产品的价值。今天，由于价格可以按照一系列标准实时变动和调整，它不再只是一个枯燥、冰冷的数字。它是颠覆式商业模式的重要元素，是创造力的源泉之一。

问题：

如果你决定免费提供部分产品和服务，情况会怎样？

如果你“分解”了你销售的产品，仅保留重要部分，会有什么收获？

如果你给自己的产品供应增加时限，情况会怎样？

---

1. Priceline，美国一家提供与旅游相关的折扣产品的网站。——编者注

13　附加服务型颠覆

在互联网时代，产品正转变为服务，反之亦然。更确切地说，物质商品越来越多地融合了关联服务，同时服务常常被嵌入到物质商品中。

六七年前，有一款名为“Hello Baby”[1]的应用程序引起了我的注意。它提供一段两分钟的视频，展示胎儿每周的成长过程。这段影像很抓人眼球。到第18周时，胎儿长出手指。10周后，可以看到他对外界声音有反应。视频由帮宝适制作，时间就在第一个智能手机应用程序出现几个月后。妈妈们可以下载这个程序，加入个人细节，包括婴儿预产期、性别、身高和重量，然后记录胎儿每一周的发育情况。她们还可以在Facebook上与好友分享小宝宝的成长经历。

非洲有一句谚语：“养个孩子，全村出力。”[2]于是，帮宝适在其网站建了一个“帮宝适村”，以满足数字时代的需要。妈妈们注册后，可以找到各种关于孕期和新生儿前几个月的实用建议，包括营养、安全、睡眠、护肤等等。

大体上说，宝洁选择在产品上附加服务，是为了让产品更贴心。这家公司期望它的每一个品牌不仅提供功能性收益（在帮宝适这个例子中，收益是使婴儿臀部更加干爽），而且要达到一个目标。换言之，除了产品本身带来的收益，帮宝适这个品牌还尽可能帮助婴儿顺利长大，并提高妈妈的生活质量。

像“Hello Baby”这样的项目和应用，其思路来源于“品牌效用”这一概念。耐克在近10年的时间里极其出色地诠释了这一趋势。它的法宝是“耐克＋Fuelband”，这项服务深受3000万用户的喜爱，以至耐克的首席执行官马克·帕克现在将他的品牌平台称为“数字运动”。[3]它的运作方式构成了一个从运动鞋到关联服务的完整体系，集成于一个有形的手环之中。

最早模仿创新企业的公司被称为“快速追随者”，他们如此迅速地仿制出类似的产品，导致开创者在竞争中难以保持领先地位。商品化是潜在的危险。有一种方法可以避免或者至少延缓这种技术扩散所固有的威胁，那就是提供服务。附加服务会促成品牌与客户之间的交流，培养客户忠诚度。

巴黎欧莱雅的董事长兼首席执行官让–保罗·阿贡（Jean-Paul Agon）认为实用性是美的一个方面。“数字革命正在改变我们的产品的本质。”他曾经在一次采访中宣称，“到目前为止，我们还只是销售产品。从今往后，我们将产品和关联服务捆绑销售。”[4]使用说明书将帮助消费者提高睫毛膏和

粉底的使用技巧；告诉女性客户皱纹如何产生，并帮助她们增强抵抗压力、污物和更年期对皮肤危害的能力。这种护肤建议来源于“美之科学”——欧莱雅所支持的核心概念。

因此，“附加服务”是一个内涵丰富的概念。调味品公司味好美（McCormick）推出了“FlavorPrint”服务，其算法可以用一系列味道来匹配客户的口味，以生成个性化的购物清单。《哈佛商业评论》说：“‘FlavorPrint’对烹饪的影响如同网飞之于电影。”[5]荷兰航空公司推出“Meet&Seat”应用程序，方便你联系有共同语言的同机乘客。他们要么与你情趣相投，要么是去出席你也会参加的同一场活动，例如音乐会、展览会或研讨会。你要做的是分享你在Facebook或者领英上的简介，然后找到那些人的座位。

在零售业，服务质量是区分公司优劣的关键。家乐福推出了一款卫星导航应用程序，可以定位货架上的商品，这使得购物更加便利。休伯特·乔利（Hubert Joly）是百思买的掌门人，这家公司创建了Twelpforce服务体系，现在又拥有了“极客小分队”。他说：“我们相信价格竞争力是筹码，想要成为赢家，窍门就是建议、便利和服务。”[6]百思买通过下面这种方式证明它要提供最好服务的承诺绝非妄言：在网上给那些甚至不是客户，或者说，至少现在还算不上客户的人提供建议。

三年前，我们在芬兰的办事处为阿迪达斯研发出“橱窗购物”技术。我们富有创造力的技术人员开发了一种互动性的商店橱窗。我们还为其原型注册了商标。消费者可以与这些橱窗互动，将其变为产品显示屏，通过它们来选择和保存商品，就像人们用iPad购物一样。

在上述案例以及我提供的大多数例子中，数字化创造了上千种机会来增加服务，使原始产品更加充实。最激动人心的技术进步的判定依据，不应该只是我们实际能达到的目标，还要包括我们如何才能通过叠加无缝数字体验来改善物质世界。

Darty：客户服务3.0

冰箱上的磁贴提示你订购比萨；联网的按钮监控你的白色家电，如出现异常，立刻呼叫售后服务；“聪明”的药盒协助你的医生远程监督你的药物治疗情况。这些情形有什么共同之处？答案是：它们都是在物质实体中嵌入了极佳的服务。

2012年，我们建议红番茄比萨餐厅（Red Tomato Pizza）在迪拜推出VIP（贵宾）冰箱磁贴。这种小工具可以连接到最近的红番茄比萨餐厅。碰一下按钮，你就订好了最喜欢的比萨，几分钟内就会送餐。

2014年夏，法国最大的白色家电零售公司Darty宣布推出一项突破性的客户服务："红按钮"，一个与所有室内电器连通的装置。如果某台电器出现故障，你要做的就是摁下按钮。Darty的一位销售代表马上会打电话联系你。销售代表可以通过网络获取所有必需的信息，不用再花几个小时来排查问题。Darty的客服中心可以迅速派出维修人员。更棒的是，Darty的"红按钮"能够实时报告你的电器的运行状况，这样就可以对潜在问题发出警告。"红按钮"服务让Darty完全兑现了它在那句复古风格的口号中所提出的承诺——Le Contrat de Confiance[7]，翻译过来就是：信任契约。通过这种方式，Darty的售后服务进入了3.0时代。

诚如克里斯·安德森在《创客》中所述，一旦有人想出了服务的新点子，只需几行代码就可将其转变为现实。[8]而只需轻轻一点按钮，这项服务即可推送给全世界数百万人。

Medissimo：智能药盒

作为医院和诊所之外的一种医务监督扩展手段，联网物品在医疗卫生领域越来越为人熟悉。

忘记吃药将给社会造成金钱损失。新英格兰医疗保健研究所认为，仅在美国，因为人们不吃药，每年就损失2900亿美元。这相当于公共医疗保健支出总额的13%。[9]在法国，如果人们按规定服药，可以减少超过100万个住院日。智能药盒也许可以帮助解决这个问题。

Medissimo与布依格电信公司（Bouygues Telecom）合作推出一款药盒，可以远程监督人们服药。到了再次服药的时间，它会提醒患者。主要由医生和药剂师组成的看护人员可以检查患者是否如期按照药方吃药。药盒被预先编好程序，当有人吃错药或者忘记服药时，他们的药盒会自动发出警告。

物联网正在赋予日常物品新的用途。联网物品只是冰山可见的部分，看不见的还包括物品连带的诸多服务。联网药盒大受欢迎。2014年，在拉斯韦加斯举办的国际消费类电子产品展览会上，它赢得了创新奖的医疗类奖项。

安联保险：颠覆保险业

适用于产品型公司的规律也适用于服务型公司。标准的产品和服务需要加以扩展。

以保险公司的产品和服务为例。表面上看，它们似乎没有吸引力。欧洲最

大的保险公司——安联保险决定改变这种状况。一流公司必须表现得像开拓者那样，过去这常被称为“领导者的代价”：保持第一，就要付出代价。让对手（有时甚至是初创企业）取得先机，这样的代价是领导者无法承受的，这样的例子已经有很多。这就是安联保险设计了大量创新服务的原因。

例如，2014年7月，安联保险发布了联网汽车在线辅助服务。使用这项服务需要在你的车内安装一个内置智能手机应用程序的盒子，它提供真正的车载智能服务。如果发生交通事故，它会自动拨打求助电话。它还会监控你的驾驶，下载驾驶情况信息，比如油耗、刹车和加速习惯。这些数据都存入盒子中。不久之后，它还会实现安联保险推出的“按驾驶水平付费”服务。这是一种个性化的定价形式，将降低高水平司机的保险费率，使他们可以免受低水平司机的拖累。

安联保险还想出了许多新方法来改革家庭保险业务。第一个方法是签订双方协议，这样方便解决偷盗和损害索赔。下面说说它的业务模式。2013年11月，安联保险与亚马逊签署协议，为多组产品设立保险价格参考系统。一旦索赔确认，索赔人可以有两个选择：财务赔偿或者由亚马逊重新发货。如果索赔人倾向于后一种选择，他将获得种类非常广泛的新产品或二手替代产品。在这种情况下，安联保险与亚马逊的合作关系将加速索赔处理，速度之快令人赞叹。

安联保险还与“智能”家居专业厂商Nest建立合作关系，提供家庭保险，并附赠烟雾和一氧化碳探测器。这被称为“Nest保护”。警报通过客户的手机送达，提醒他们出现了什么样的威胁，并告知可能的危险程度。

换言之，安联保险在所有业务活动中都引入了实实在在的颠覆式创新举措。竞争对手会模仿其中的某些举措，这不可避免。但是，由于安联保险同时多管齐下，作为市场领导者它抢得了令人印象深刻的先机。未来的客户由此可以看到，就安联保险而言，保险公司不再注定以现在糟糕的形象示人。

安联保险、欧莱雅、宝洁……数字驱动的技术进步影响了每个企业。这种进步促进销售；让品牌更有价值；在医药和医疗保健行业引发革命；鼓励保险公司重新思考业务模式；此外，正如我们在Darty和百思买身上看到的那样，它还让零售行业重焕生机。

7年前，特易购的子公司Home Plus在汉城进行了下面的实验。在地铁站内，与实物一般大小的海报成为另类商场货架。乘客可以通过智能手机与海报连接，在地铁里从网上下单购物，几个小时内就会发货。在这种情况下，当消费者使用手机扫描海报上某个产品的条形码时，他们并没有认为

自己进入了数字世界，而是感觉现实世界正在数字化。

大量新商业模式就是以这种新的无缝性作为基础。它是沟通模拟世界与数字世界、有形物质与无形信息、线上和线下、通信工具与通信内容的桥梁。

它也是产品与服务之间的纽带。

问题：

如果你在实物产品中增加服务，情况会怎样？

反过来，如果你用实物产品来体现你的服务，情况又会怎样？

14　合作关系引导型颠覆

我和莱文特·恰克尔奥卢（Levent Cakiroglu）坐在博斯普鲁斯海峡岸边。莱文特是土耳其大型企业倍科（Beko）的首席执行官。这家公司在欧洲家用电器行业排名第一，是我们伊斯坦布尔分支的客户。

他告诉我，他打算聘用一位创新主管。“要颠覆式的创新”，他指出，无论他的工程师提出的建议多么有趣，它们总是渐进式的，绝对谈不上颠覆。

莱文特有些好奇，想知道我所谓的“颠覆”指的是什么。他问我们怎样做事，以及“颠覆”作为一个概念如何随着时间而演变。我向他详细讲述了我们在“颠覆日”期间组织的创新演练案例，重点阐述了虚拟伙伴关系的例子。我们在“颠覆日”的各种会议上设计不大可能形成的伙伴关系，这些虚拟关系后来常常被证明能够启发灵感。下面是一个例子：“假定你和巴黎欧莱雅建立了一家合资公司，你们的合作可能会产生什么样的产品？”

这个问题有些夸张，只是为了说明我们如何运作。尽管如此，莱文特还是仔细思考起来。他盯着我的眼睛，过了一会儿后，大声说道：“在热带国家，美容产品会融化。我注意到女士们经常将化妆品储存在冰箱里。我想我们应该为欧莱雅设计一个放在卧室里的微型冰箱，非常雅致，就像漂亮的雪茄盒。”

我大吃一惊，因为这次练习被证明很有意义，而且仅仅用了几秒钟。不过，我是这么回答的：他的微型冰箱还只是一个小小的点子；我们所做的事情重点在于拿出更加令人难忘的计划。莱文特立刻这样回应我的评论：“你完全不清楚这个‘小小的点子’可能演变为多么宏伟的蓝图。我们公司50年来一直在努力摆脱厨房家电的拘囿。而这个‘小小的点子’也许正好可以让我们的产品进入人们的卧室。”

想象出来的联盟关系经常被证明富有创造性，也就是说，意想不到的合作产生新的思路。

理论上有用的，在现实生活中也会有效。

当Sixt租车遇上宝马

2011年，宝马与租车公司Sixt合作设立了一家名为“DriveNow”的创新型拼车合资企业。最初，它在慕尼黑和柏林试运行，后来又增加了6个城市，包括伦敦和旧金山。宝马的目标是到2020年客户数量达到100万。

不用说，对汽车制造商而言，拼车是一个出乎大家意料的倡议，可以说是一条错误的道路。但这是宝马面对合作经济兴起的趋势所采取的应对措施，在这种经济中，使用权比所有权更重要。

事实上，这是一种同时触及两代客户的巧妙方式。在城市里长大的年青一代对购买人生第一辆车的想法没那么着迷；而年纪偏大的一代人可以在新环境下试试宝马，特别是它的电动车型号，他们比年轻人更难适应这种车。

出人意料的“联姻”

宝马和Sixt的行业有关联性。麦当劳和游戏《愤怒的小鸟》则毫无瓜葛，类似的还有优步与美国运通、乐高与华纳兄弟。

像这样在业务领域截然不同的企业之间建立出人意料的伙伴关系还会形成有利于创新的环境。我们在赫尔辛基和上海的办事处（前者与“愤怒的小鸟”制作团队密切合作）向麦当劳中国公司提出了一个引人注目的倡议：一种独特的游戏体验。“愤怒的汉堡”促销活动在两个月内取得了巨大成功，以至两家公司的合作关系看起来是一种自然的联姻。

建立伙伴关系也是推动美国运通业务增长的引擎。据《传染》杂志[1]报道，美国运通签署了数十份合伙协议。比如它与猫途鹰（TripAdvisor）公司合作，后者给美国运通的持卡人（同时也是猫途鹰的成员）提供折扣价或促销价。比如优步，它允许乘客用美国运通持卡奖励来支付车费。再比如推特，“美国运通同步”（Amex Sync）这个推特账号建立了大量附属伙伴关系，当这些伙伴发推文时，那些将运通卡与推特账号绑定的客户可以获得无券折扣优惠，从而在购买喜欢的产品和服务时节省费用。

此类合伙协议带来了额外收入。它们还为老牌公司原本太过庄重的形象增添了活力。在美国运通的副董事长史黛西·格拉茨（Stacy Gratz）看来，他们的指导原则是让人们这样想：“哇，没想到运通公司还会和这家集团结成伙伴。”[2]

乐高和好莱坞电影工业的“姻缘”如今已度过了16个年头。早在1999年，这家颇有影响力的丹麦企业就与好莱坞建立了联系，当时它与《星球大战》的制片人签订了一份授权协议。多年后，乐高公司的相关人士策划并联合执导了《乐高电影》。华纳兄弟的一位制片人告诉《彭博商业周刊》，“这是一部融合了计算机动画和积木实物的电影，它们联合完成了电影的拍摄”。[3]换句话说，乐高与好莱坞的伙伴关系并不仅仅是商务合作，还涉及共同创作。

托尼·法德尔（Tony Fadell）用了数年时间在苹果公司提升他的技术，之后创建了自己的公司：Nest。他说，Nest正在重新设计家用电器品牌“我们爱恨交织”（We love to hate）。[4]它将恒温器和烟雾传感器嵌入外观漂亮的物品中，整套电器与室内装修和谐地融为一体。现在，空中食宿决定效仿安联保险，与Nest建立伙伴关系。合作协议依据的是下面这个观察结果：在北美，空中食宿的房东和租房者同属于关心环保的一代人，其中95%的人至少回收利用部分废弃物。[5]他们使用的能源远远低于美国平均水平。因此，他们非常乐于拥有“智能”恒温器，这正是Nest的明星产品。

Nest的恒温器技术称得上艺术。当你准备回家时，Nest的设备会在你到家的那一刻将温度调节为你喜欢的水平。如果你未能准点到家，它会确保没有浪费能源。Nest与空中食宿的合作关系有一个有趣的地方，那就是它会促使房产所有人更多地通过空中食宿出租房屋。在每天都有新的竞争者试图杀入这个市场的情况下，这一点显得尤为重要。

Quirky＋GE＝“聪明的”家用产品

Quirky公司的员工不到300人[6]，通用电气有30万人[7]。但在二者的伙伴关系中，他们地位平等。两个商标在产品包装上并列显示。[8]

Quirky的网上社区拥有约90万名来自世界各地的DIY“粉丝”和发明家，他们希望共享信息和建议。每周四晚上，社区用户对各种智能家用电器的新创意和新方案进行投票。Quirky自己也制造家电设备，例如灯具和联网电灯开关，在家得宝、百思买和纽约现代艺术博物馆销售。

这个来自加利福尼亚的初创企业和全美最著名的大型集团公司——通用电气合作，来提高住宅的“智商”。他们推出了“Quirky＋GE”品牌，销售“聪明的”家用产品，包括监控门开关的传感器、检测管道系统是否泄露的传感器，还有控制智能灯泡的传感器。所有这些产品都可以通过你的智能手机订购。

“Quirky＋GE”品牌在其主页上宣称自己将成为“永远改变发明之道的伙伴关系”。[9]通用电气主管业务创新的副董事长兼首席执行官贝丝·康斯托克（Beth Comstock）在2014年11月的一次新闻发布会上更加谨慎地说：“我们与Quirky及其发明家社区合作，寻找新的创意并以惊人的速度将其推向市场。我们已经见证了这种合作所取得的巨大成功。”[10]

更有趣的是，通用电气做出了大胆的决策，将数千个专利发布在Quirky的平台上，以帮助人们研发支持物联网[11]的新技术。对于这家公认的世界最大规模的大型家用电器制造商而言，物联网行业对它的未来注定具有极为重要的意义。的确，正是这个原因促使通用电气冒险交出部分知识产权，

以换取Quirky社区成员的聪明才智和创造力。

越来越多的令人难以置信的伙伴关系将出现在我们的视野中。除了讲述通用电气如何与Quirky合作之外，我本应该再讲讲其他不大可能出现的合作关系。例如中国电子商务巨人阿里巴巴与Lending Club（借贷俱乐部）的合作。后者是世界上最大的P2P借贷[注]系统，现在向美国小企业提供利率非常低的贷款，帮助它们在阿里巴巴上采购中国制造的产品。另有亚马逊与推特的联合，你只需在推特上点击鼠标，就可以将某件商品添加至你的亚马逊购物车中。还有荷兰泛航航空与eBay（易贝）的结盟：当输入这家航空公司航班路线上的某个目的地时，一个“交换程序”会向潜在的旅行者推荐不同的物品，他可以在eBay上出售这些物品，以换取去往该目的地所需的机票钱。此外还有博世与德国汉高的合作：这两家大型德国企业推出了“洗衣和咖啡”服务，酷酷的咖啡店同时也是自助洗衣店。还有……最典型的是，苹果和爱马仕于2015年9月联合推出一款手表，这家法国奢侈品店为它设计了漂亮的外观，这是前沿技术与古典工艺的一次异想天开的结盟。

问题：

如果你与一家所处行业截然不同的企业结成伙伴，情况会怎样？

反之，如果和一家同行业的公司合作，又会怎样？

---

1. P2P借贷是peer to peer lending的翻译缩写，peer是个人的意思。——编者注

15　品牌引导型颠覆

极少能有口号像“不同凡想”（Think Different）那样，以如此令人信服的方式概括一家公司所坚守的理念。1997年，我们在洛杉矶的分支——那时已经是TBWA/Chiat/Day——提出这个口号来迎接史蒂夫·乔布斯的回归。他没有任何可供销售的新产品。苹果的企业精神亟待复苏。李·科洛（Lee Clow）是我们这家网络公司中富有创造力的领袖，他这样说道：“我们必须回顾过去，找回这家公司曾经的灵魂。”

史蒂夫·乔布斯很喜欢我们提出的四字箴言。他始终确信：“拥有激情的人可以让世界变得更美好。”[1]我们制作了一部讲述爱因斯坦、毕加索、甘地以及其他许多精神领袖故事的影片，乔布斯认为它“表达了对那些‘不同凡想’并引领世界前进的人的敬意”。“不同凡想”这句口号的冲击力不仅仅是对外人而言的，它引起的内部共鸣同样重要。我们展示20世纪天才的海报曾经有数年时间一直挂在苹果公司的墙上，在接待区和其他区域都能看到。我猜想，当员工们每天早晨上班途中经过这些海报时，他们对创新的渴望会受到一点点刺激。

2007年，我的《颠覆如何产生秩序》[2]（*How Disruption Brought Order*）一书出版，在书中我试图论述怎样让广告语发挥最大的效力。当客户公司的首席执行官在他们的演讲中引用我们的口号时，我们就知道自己的想法正合他们的心意。

史蒂夫·乔布斯在对IT零售商讲话时提到了“不同凡想”。阿迪达斯前首席执行官埃里希·斯塔明格（Erich Stamminger）在一群热情洋溢的员工面前大喊道：“没有不可能！（Impossible Is Nothing！）”[3]卡洛斯·戈森在东京和底特律的汽车展会上引用了“转变”（Shift）一词。

这三位公司首席执行官都引用了广告词来传递他们的企业愿景。我们并没有发明新东西，我们所做的只是将他们的公司所秉持的理念表达出来。我们的技能表现在我们有能力用两个或三个单词来概括理念。这样的话，企业的自我构想将获得新生力量和意料之外的权威性。通过这种形式，构想变得有意义。它会影响企业方方面面的行为，包括最重要的行为：创新。

作为口号，“不同凡想”、“转变”和“没有不可能”以各自的方式推动创新。它们的作用是间接的、无形的，同时也是实实在在的。

特易购：积少成多

像“积少成多”这样的口号都有保鲜期，企业会逐渐感到厌倦，想要新的表达理念的方式。在这一点上，它们很有可能错了。不过，好的口号至少在其保鲜期内可以起到催化剂的作用，担当起能量补充器的角色。

“积少成多”的保鲜期比大多数口号都要长。在近20年时间里，当英国消费者想到特易购时，这4个字总会在脑海中蹦出来。它完美地抓住了这个品牌的精髓。今天，它作为“史上最巧妙地表现谦卑之心的口号”而被人铭记。[4]

“积少成多”最初论及的是企业在定价、产品线和服务上的做法。不过，不久之后这句箴言的含义就不再局限于已经取得的成果，而是延伸为灵感的来源和新思路的起点。特易购的每一位员工逐渐形成了日本式的思维。他（她）会这样思考：为了帮助公司改进产品和服务，我能做什么？答案是：可以尝试想出新的创意来提升客户体验。特易购的管理层甚至设立了奖金制度，以奖励建议被采纳的员工。

我知道特易购现在正经历困难时期，但这家公司曾经在诸多的小事情上领先同行一步。它销售的有机低脂商品的种类是最多的。它确认了一系列健康的婴儿食品，还是第一家为孩子们提供小购物车的公司。它的客户忠诚度卡——“俱乐部卡”得到高度认可，以至特易购能够据此建立一个包含世界各地大约3800万名顾客信息的数据库。[5]

“积少成多”起初只是一个口号，但后来成为体现这个品牌所坚持的一切理念的箴言。

万豪国际：旅·获精彩

强大的品牌理念让品牌吸引力十足。就创新而言，强大的品牌理念具有双重力量：一方面，它会带来恶名或美名，确保品牌的一切作为立刻为公众所知；另一方面，它会产生特易购式的效应，即强大的品牌力量成为创新的“发射”平台。

“旅·获精彩”是一个完美的例子。说实话，谈到酒店，我们很少会立刻联想到创新，也许只会想到舒适、安逸和热情的迎接。这些服务可能表现为新的方式，但严格来讲，不能说是创新。而万豪国际提出了“旅·获精彩”的口号，迫使自己执行那些不走寻常路的理念。也许由于这个原因，2014年《福布斯》杂志选定万豪国际为其所在行业中最具创新力的品牌。[6]

“瞬间开始体验你的第一次虚拟旅行。”这是万豪国际的宣传语。[7]只要戴上它的“Oculus Rift瞬移系统”（Oculus Rift Teleport）的头戴式耳机和护目镜，你就立刻被扔进了另一个世界。“从我们的大堂出发，您将身临其

境地感受这场从伦敦大笨钟到夏威夷毛伊岛的4D（四维）虚拟旅程。”万豪国际补充说。[8]自然，虚拟现实会转变为现实。通过预先体验，万豪国际让我们产生了实地旅游的欲望。

万豪国际以“精彩”的方式重新设计了它的大堂体验。它创建了名为“六度”（Six Degrees）的网络社区，用户可以通过手机应用程序访问，也可以在酒店大堂安装的平板电脑上与它进行互动。目前位于波士顿的万豪剑桥酒店正在测试这项服务。“六度”与领英网站建立连接，客人可以了解酒店里还有谁与他有共同的兴趣。[9]酒店员工也能够根据相似的爱好来定位客人，并组织相关活动，例如品酒会。这个社区的功能范围之广令人震惊。举个例子，当客人将自己的手机放在酒店大堂的桌子上，一条LED灯带将会显现，根据共同的兴趣领域把不同客人连接起来。

“旅·获精彩”构筑起万豪国际精心选择的品牌愿景：为未来的旅游创造新的前景。它是一种简明扼要的表达方式，用4个字阐明了企业的雄心壮志并展现它的构想，同时赋予它新的生机。这个口号的效果可以从以下方面进行衡量：它从根本上改变了万豪国际员工对自己公司的认识。他们认为自己为之效力的不仅仅是一家财力雄厚的连锁酒店，而且是一家有着光明未来的公司。一个简单、恰当的口号的确能够让员工充满责任感。

Zappos：幸福管理

你被一家公司聘用，试用期一个月。你的老板希望你留下来，可是他又提出，你可以拿到不菲的酬劳然后离职。有这样的怪事？这就是Zappos的管理方法。Zappos期望每位员工完全忠诚于它的文化。只工作一周就能拿到2000美元，然后离职，这是一种检验忠诚度的另类方法。

“以服务为动力”这句话概括了Zappos的精神。这个品牌执着于一件事，就是改进客户服务。一切工作围绕这件事展开。举例来说，一位客户给丈夫买了一双鞋，可是她丈夫在一场车祸中去世。当客户退回这双鞋时，客服中心的员工会给客户寄去一束花。Zappos客服中心没有给员工提供如何回应客户的标准方案。客户的电话时长不受限制，维基百科称Zappos耗时最长的客服电话持续了整整10小时29分钟……[10]

这家公司一门心思提供最佳客户体验的理念产生了一个必然后果：Zappos希望它的员工幸福。第二个目标可以同时被视为第一个目标的原因和结果。Zappos的共同创办人、首席执行官托尼·谢确信，感到幸福的员工会认为他们所做的一切就是为了给予客户最大的满足感。他愿意打赌，如果推出一系列旨在向全体员工传播幸福感的新方案、活动和培训计划，公司将会获得回报。他称之为“幸福管理”。事实上，他写过一本书，2011年出版，书名就叫《奉上幸福》（*Delivering Happiness*）。[11]

对于那些认为这有些不得当的人，我要说，Zappos的员工就是它的首席大使，在社交媒体上尤其如此。在这家企业成立不到10年的时候，它在《福布斯》杂志“100家最佳雇主”名单上排名第23位。[12]不过话说回来，成为管理创新的先驱并不总是那么轻松。最近，大约200名Zappos的员工[13]辞职，因为他们不理解托尼·谢最新的自我管理实验。谢说政策不会有任何变动。他仍然希望“使等级制管理体系扁平化”。[14]Zappos将继续作为一家没有头衔的公司而存在。

创建于1999年的Zappos现在已经被亚马逊以12亿美元收购。托尼·谢用下面这段话总结它成功的原因：“你的文化就是你的品牌。客户服务不只是一个部门的事情，整个公司都应该参与进来。”[15]

在上述苹果、特易购、万豪国际和Zappos这4个案例中，品牌既是灵感的过滤器，也是灵感的来源。说它是过滤器，是因为它会排除任何尽管有趣但不符合企业愿景的创新理念；说它是灵感来源，是因为它能激发想象力，产生培育未来业务的创新思路。从这个意义上说，品牌塑造未来。

米其林：绝不妥协

米其林是全球轮胎市场的领导者。它的指导原则是：对客户绝对尊重。因为轮胎行业是与安全相关的行业。这个原则是准绳，设计和测试产品以它为依据。从某种意义上说，轮胎性能不可能达到绝对优化。例如，抓地力要么在长期使用后达到最大，要么购车时最大，但不可能两种情况都满足。这个例子在一级方程式锦标赛中得到印证。在一个赛季每周日举行的比赛中，赛车的高性能轮胎只能坚持12圈左右。

汽车制造商非常在意记者们第一次试驾该公司汽车时的感受，所以他们希望轮胎在新车刚上路的前几英里内工作状况极佳。不过米其林确信，最重要的是长期安全。这是一种“绝不妥协”的立场，是这家公司创新政策的推动力。

这样的坚持还有很多。例如，米其林总是拒绝制造全天候轮胎。因为冬天驾驶员对轮胎的要求太高了，在米其林看来，同时满足夏天和冬天都具备中等偏上的抓地力是不可能做到的。米其林还拒绝回归一级方程式锦标赛，因为国际汽车联合会的技术要求有利于企业研制高端轮胎，但技术上的先进设计在比赛结束后无法融入满足驾驶员日常需要的技术中。再举一例。现在制造有助于降低能耗的轮胎已经非常容易，但问题在于这样的轮胎耐用性差。同样，米其林拒绝在这方面妥协。它的工程师热衷于设计摩擦力小、经久耐用的轮胎。

总之，米其林的首要目标是使安全最优化。它的核心价值观是绝对的德

行。宝洁公司前首席执行官A.G.雷富礼曾说："我们的目标激发我们的灵感，我们的价值观让我们团结一心。"[16]很少有公司像米其林那样成功地诠释了这句话。

问题：

如果你的公司除了销售产品，还有更远大的目标，情况会如何？

如果你选择一个强大到足以促进创新的品牌理念，你会有什么收获？

如果你启动一个奖金计划，在整个公司对提出创新思路的员工进行奖励，会有什么收获？

16 卓见驱动型颠覆

比尔·伯恩巴克（Bill Bernbach）是20世纪最著名的广告人。他总是说："卓见是我们可以依赖的最具威力的武器。"

卓见是悄悄地从人们日常生活中捕捉到的微小细节；是对人们的思维和行为方式的轻微窥探；是可能透露出共同感受的简短言论。请看下面这个以问题形式出现的广告标题："你的年纪已经大到连你的老板都比你年轻了吗？"如果你的年龄确实如广告所说，它将吸引你的注意，你会驻足阅读。卓见强化了影响力。

卓见是一个内涵极其丰富、极具启发性的概念，所以它的定义有很多种。来自新西兰的詹姆斯·赫尔曼（James Hurman）是一位优秀的设计员，他说了几个由同事提出的定义。[1]对某些人来说，卓见是可以立刻得到认可的新观点。许多年轻的运动员被人诱导，相信他们的服饰（如运动衫、帽子、运动鞋）会影响赛场表现，就好像导致他们获胜的因素就是着装。佳得乐（Gatorade）相信，与之恰恰相反，运动员的成绩是由内心驱动的。因此，他们的广告语是："佳得乐，决胜于心"。"内心"比"外在"更重要，这就是卓见。

有人认为卓见就是正在发生的任何事情的深层原因。英国的英佰瑞超市（Sainsbury's）知道，争取新客源所付出的成本远远高于维护现有客源，所以它多年来一直努力让顾客在购物时多花钱。下面是他们那个非常有效的著名口号："今天试试新东西"。[2]这个口号源于广告业巨头AMV BDDO公司的设计员克雷格·莫兹利（Craig Mawdsley）的一次观察，当时他陪着一些出来旅游的购物者。他看见他们"闭着眼采购"，或者按照他的话来说，"一位购物的女士可以一边推着购物车，一边保持与我谈话和眼神交流，同时从另一侧的货架上取下商品，都不用瞧一眼。她对这套流程非常熟悉"。[3]于是英佰利打破了英国消费者一成不变的购物习惯，建议他们每次走进超市时都要购买一件新商品。得益于这一次观察，英佰利的年销售额能增加26亿英镑。[4]

还有人相信卓见就是洞察力，就是把握事物隐藏的本质。这正是我们在为索尼PlayStation设计的一次造势活动中所做的事情。我们称这次活动为"双重生活"。有些游戏玩家将生活中大部分时光用于享受最喜爱的游戏。就好像（下面是体现洞察力的地方）只有坐在控制器前面，他们才会真正感觉到生活的存在。换言之，游戏玩家过着两种不同的生活：普通的日常生活和他们沉浸在游戏中时创造的生活。隐藏的事实是，在PlayStation的帮助下，人们确实过着双重生活。

詹姆斯·赫尔曼还引用了一位英国设计师的话，后者戏谑地说道：“卓见道出了其他人所怀念的，同时你希望立刻拥有的事物。”[5]几年前多芬做了一场宣传活动，告诉我们任何一位女性都有美丽之处。在研究那场活动时，我的感受与前面这位设计师如出一辙。活动的主题是赞美不同身材和身高的女性，赞美自信。在一部名为《面对镜头请别害羞》（*Camera Shy*）的影片中，女人们一个接一个地躲避镜头，要么将头转向一边，要么用手挡住摄像机。接着，画面上出现了一句话：“你何时不再认为自己是美丽的？”随即一些相信自己是公主的小姑娘出场了。事实上，所有的小姑娘都感觉自己是公主，直到有一天她们成长为青年妇女，这种感觉才渐渐消失。当一则广告把握住这种卓见，并能够展现出对那些个人感受的深刻理解时，它就具备了永恒的价值。这则广告是昨天还是20年前制作的，或者是否20年后才会问世，这都不重要。多芬的《面对镜头请别害羞》这一广告完美地诠释了这一切。

宝洁公司对卓见有自己的定义。“卓见就是发现这样一类消费者：他（她）会产生类似于‘你显然懂我’的情感反应。”[6]从这个意义上说，卓见不仅仅是宣传活动吸引客户的基础，它的内涵更为丰富。它是新产品和创新思路的灵感之源。

A.G.雷富礼在《游戏颠覆者》[7]一书中提供了许多例子来说明提出卓见、观察人们细节的重要性。举例来说，在墨西哥，宝洁公司推出一款不会产生太多泡沫的洗衣粉。麻烦来了，墨西哥人认为泡沫是洗涤效果的标志。在同一个市场，宝洁的一款需要漂洗两遍的经典柔顺剂即将上市。但这款产品不再具有吸引力，因为墨西哥人希望尽可能多地节约用水。于是，宝洁设计了新的柔顺剂配方，只需漂洗一遍。现在，本地消费者认为这家外国企业确实“懂他们”。

巴黎欧莱雅：美容品行业的真正玩家

在美容品行业，欧莱雅是全球唯一的大型纯正“玩家”。这家公司将美容视为一场发现之旅，一场科学探索之旅。[8]欧莱雅的员工总是深入研究化妆品问题的科学源头。这并非只是通常意义上的应用科学，因为欧莱雅还在基础皮肤病研究项目和皮肤科学领域发挥重要的作用。

欧莱雅的全球科学主管雅克·勒克莱尔（Jacques Leclaire）告诉我，具体而言，该公司设立了若干生物工程研究项目。他们的目标是利用基因技术和干细胞技术的进展来创造新的分子。这些分子化合物——无论是随机发现还是发明出来的，已经让欧莱雅对生物反应物分子（用生物材料合成的分子）产生了日益浓厚的兴趣，继而反对常规的合成化学，一门融合了化学、物理与数学的学科。过去30年，医疗领域的每一个重大进步都来自生

物学。

皮肤是欧莱雅开发产品所利用的各门学科关注的焦点。这些学科的研究内容包括皮肤怎样以干细胞的形式实现再生；有助于皮肤保持年轻的因素有哪些；还有如何让皮肤生长，如何通过再生来延缓衰老。显然，在任何旨在帮助研究人员理解人类皮肤及其病变的生理学原理的过程中，生物工程将发挥越来越重大的作用（虽然还不能说核心作用）。通过在内部实验室与外部专业学术实体之间建立合作关系，欧莱雅确保了自己在该领域的主导地位。

有趣的是，欧莱雅在关注先进的科研领域的同时形成了同样先进的营销方法。公司主管科研和创新的执行副总经理劳伦特·阿塔尔（Laurent Attal）说："我们的营销和科研建立了持续的互动，因为我们相信这样的互动会产生重要的创意。"[9]

欧莱雅的营销重点放在观察上。他们根据种族背景、年龄、饮食习惯、地理或文化环境来研究客户的行为。营销部门知道日本女性在用睫毛膏前要刷多达100遍睫毛，而且在该国，肤色透亮是衡量美丽的绝对标准。营销部门还知道，中国的理发师会花45分钟给客户洗头，因为他们其实是在提供按摩服务；皮肤颜色很深的巴西女性没有兴趣让肤色变得光亮，只对减少皮肤瑕疵感兴趣；印度人每天在脸上涂抹滑石粉，以达到控油效果。所有这些观察结果都会激励欧莱雅进行产品线创新，有时是颠覆式创新。他们甚至为这部分知识起了个名字：地缘化妆品学（geo-cosmetics）。

企业需要对客户了解到什么程度，这是没有极限的。欧莱雅下一步要做的是弄明白为什么特定的一款产品在同样的环境下只适合某些人。知道这个问题的答案，将令欧莱雅有能力为更加细分的客户"集群"（clusterization）提供产品，甚至提供更加特殊的定制产品。直到公司的产品和服务实现了个性化，这一步才结束。

这将是展现卓见威力的典范。

大卖场：乱中有序

现在让我们从欧莱雅的完美世界进入到印度零售商大卖场（Big Bazaar）的混乱世界。漫步于大卖场店内的通道中，各种浓烈、刺鼻的气味迎面扑来，卖场到处闪现着明亮的颜色，商品从地上摆放着的容器中露出来，人们挤作一团。你的意识开始活跃。这就是生活。

欢迎来到印度超市品牌先驱的奇妙世界。这个品牌拥有214家门店[10]，员工约为35000人。[11]超市内的一切看起来杂乱无章，但实际上连最微小的

细节也有规划。大卖场的一切都不是偶然的，没有任何临时凑合的地方。

大卖场的创始人基索尔·比亚尼（Kishore Biyani）曾经历过重大失败，当时他试图在印度引入特易购或者沃尔玛模式，包括千篇一律的店面、整洁的长长的通道、井然有序的货架，还有空调、清晰的图样和接受过西方销售技巧培训的员工。然而，与所有的预期和国际管理顾问的观点相反，印度消费者认为那样的超市不是为他们设计的。发达经济体零售业成功的真正基础在印度被证明适得其反。特别整洁的瓷砖面让印度消费者感到担忧。对他们来说，那意味着展示的商品不会便宜。

于是，基索尔·比亚尼转而借鉴街市模式，学习它们的传统习惯。他决定建立大型的能维持下去的街市。从范围上说，街市是地方性的场所。大卖场也必须是地方性的，因为在印度，地方传统非常重要，产品种类就表明了这一点。在大卖场，商家将商品装在大袋子里批量展示，消费者可以自己挑选。香蕉放在超市购物车里出售，就像地摊一样。商场每周都会组织一次“星期三集市”[12]，这天是特价商品日，折扣之大，西方人是想象不到的。在大卖场，印度消费者像在地摊上购物那样对商品讨价还价。当他们完成一笔买卖后，一群超市员工会过来帮助他们将买到的蔬菜去皮、切碎。

基索尔·比亚尼决定站在他所说的“工薪阶层”[13]（所谓的未来中产阶层）的角度去思考问题。这样做的结果是，他的商店一年迎来了3亿顾客。[14]

有趣的是，一旦人们洞察到了事件的本质，就会觉得它实在是太明显了。但是，显然首先要有人去思考。在这个案例中，必须有人鼓起勇气去反对在全世界得到尝试和检验的习惯做法。

对基索尔·比亚尼来说，混乱即是他洞察到的本质。“我们无法在更加整洁的环境中生存下去，”他说，“只能存在于混乱的环境中。”[15]

网飞：比客户自己还了解他们自己

回到西方社会，来看看网飞。这家公司发明了一种算法，让你知道自己喜欢什么样的电影和电视剧，而在这之前你自己并没有这样的意识。作为一家在线流媒体公司，网飞知道你浏览过的所有内容和不再希望看到的所有内容。它知道你使用什么电子设备，是平板电脑、手机，还是电视机。它知道你在社交媒体上共享的内容；还有你在星期几的几点钟、在哪里收看电视节目；更不用说，它还知道你正在追哪一部电视剧的第几季中的第几集。一切都瞒不过网飞，即便是你回过头去看之前已经看过的节目，它也能知道。

网飞的算法现在巧妙地融合了多种算法。这家公司还发明了若干世界上最先进的数据可视化工具，使数据呈现出多种原本不可见的形态。通过这种方式，网飞积累了上百万条对客户的深刻认识，速度比传统的方式快得多。网飞提供给每位用户的建议也因此得到改进。

一个鲜为人知的事实是，网飞的算法还决定了哪些节目将获得录制，哪些演员能获得演出机会。根据企业分析服务网站KISSmetrics的博主扎克·布雷格（Zach Bulygo）[16]的资料，在《纸牌屋》拍摄之前，网飞估算了在其网站上完整看过大卫·芬奇的最新电影《社交网络》的用户数量；他们还知道英国版《纸牌屋》的收视率；以及订户中看过凯文·史派西或者大卫·芬奇电影作品的人数比例。就这样，在极其详尽的数据基础上，网飞做出了拍摄决定。它甚至走得更远：制作了10款不同的预告片，每一款针对的是某一部分潜在观众的特殊偏好。

网飞的老板们“希望在HBO电视网成为下一个网飞之前，网飞就已经具备了HBO那样的业务水平”。[17]它将会实现这个目标，原因很简单：它有途径了解千千万万用户的深层次需求，这是HBO所不具备的。HBO只有一种思维，而“网飞有3300万个不同的版本”，公司副董事长乔里斯·埃弗斯（Joris Evers）告诉《纽约时报》。[18]

网飞与亚马逊和优步相似，对其受众有难以置信的深刻认识。它应该感谢大数据，感谢它的分析师，还要感谢算法的精确性。不过，在其他很多经济领域，数据解读并不总是与数学有关。有时，你要做的只是追随你的直觉来判断哪些信息最重要。

法国国营铁路公司：意见悖论

法国国营铁路公司（SNCF）每天都要收到来自全国、区域和地方层面的海量数据。由于信息量太大，这些数据极难解读。不过通过它们，法国国营铁路公司多少能够即时了解自己在公众眼中的形象。事实上，它的名声喜忧参半。一方面，它管理着世界上最快的火车；另一方面，它的服务质量时好时坏。罢工、天气问题困扰着它。关于它的电视新闻标题常常尖酸刻薄。简而言之，法国国营铁路公司的形象不应该是现在这样。

在TBWA的办事处，我们突然产生了一种想法，应该说是一种直觉，随后临时安排人员进行验证。我们在月台上向到站的乘客提问，只问两个问题。第一个是：“您对您的旅程感到满意吗？”不论是近郊列车还是长途火车乘客，有92%的人表示满意。第二个问题才是巧妙之处：“你认为其他乘客感觉像你一样好吗？”这一次，有65%的人的回答是否定的！这是极具启发意义的卓见，它有助于我们以全新的视角看待问题。个人观点可能

是正面的，同时公众观点却是负面的。大众媒体的噪声引导人们相信其他人心存不满，即便有时这并非事实。根据这个发现，我们建议法国国营铁路公司持续监测乘客意见，可以在火车站、互联网和其他任何地方。最重要的是，我们建议他们实时发布调查结果。在我们看来，这是最佳也可能是唯一的解决意见悖论的方法。我们需要每个人都清楚其他人的满足感。

网飞的数据科学家、欧莱雅的营销专家和TBWA的员工都在以自己的方式尝试做同一件事——将数据转化为知识，再将知识转化为卓见。

问题：

如果你坚持从集群化向个性化转变，情况会如何？

如果你组建一个特殊团队，将事实转变为知识，再将知识转变为卓见，你会有什么收获？

如果你决定不听从决策顾问的一般性建议，而是反其道而行之，情况会怎样？

---

1. HBO电视网是总部位于纽约的有线电视网络媒体公司，其母公司为时代华纳集团。——编者注

17 商业模式颠覆

在本地烟草零售商那里开设银行账户，这主意怎么样？过去谁会考虑这样的建议？可是，今天人们似乎对这样的事情司空见惯。最令人吃惊的商业构想比比皆是。企业迅速地切换市场。旧式的、谨慎的多元化理念，连同其包含的相邻性（adjacency）和扩展产品种类的思想，都已成明日黄花。垂直发展战略（例如美国达美航空收购宾夕法尼亚州一家炼油厂）和水平发展战略（例如百事兼并佳得乐）不再是人们讨论的中心话题。事实上，像“垂直”和“水平”这样的字眼在今天的商业术语中确实难觅踪影。创新和多元化随处可见。优步正在思考它的下一步动作。它会成为杂货店供应商，还是邮政服务提供商，或者进军餐饮配送领域？这当然不是天方夜谭，Toms就已经从卖鞋扩展到种植咖啡了。

现如今，在本地烟草零售商那里开设银行账户不再是不可能的事情。法国的烟吧就推出了镍钱账户（Compte-Nickel）。[1]你可以用该账户转账，办理直接借记和现金存款，在全球215个国家的2800万个银行网点进行柜台交款，还可以完成在线支付，使用自动取款机……所有服务每年收费只要20欧元。

这种商业模式有几个方面不同于普通银行的业务模式：没有审查，任何人都可以拥有一个账户；也没有各种要填写的表格；20欧元包含所有费用，甚至包括开户成本；储户的存款不会流入货币市场。

镍钱账户不允许透支。这个限制的好处是，人们不能疯狂透支，不会在每个月开始时就欠债。因此镍钱账户持有人无须偿还透支利息。该账户最初是为低收入消费者设计的，这一部分人现在仍然约占全部客户的75%。[2]对这个群体来说，每年支付透支利息的费用平均达到月薪的一半。镍钱账户其余约25%[3]的客户手头更加宽裕，经常出国旅游。他们兑换外汇时无须交手续费。

对传统智慧提出质疑是新业务模式的开端。今天的新公司，例如苹果、奈斯派索[注]、特斯拉、空中食宿等等，都选择了颠覆式模式，它们从容地打破以往的惯例。这就是“颠覆”一词大红大紫的原因。在我们决定重新定义颠覆的概念时，它还是一个会引起争议的词，被用来描述敢于冒险的公司如何选择激进式创新而不是渐进式发展。

本书中涉及的大多数商业故事都以下面这样的商业模式为基础：模式中至少有一个重要元素发生了根本性变革。小米只在互联网上销售产品，乐高让客户设计产品，大卖场让街市旧貌换新颜。博柏利希望在线体验能够让

人们联想到它提供的产品。海尔的组织架构建立在4000个自我管理的小组基础之上。Spotify设置了有限的免费流媒体服务时间。诸如此类。像这样具有突破性意义的决策产生了多米诺骨牌效应，影响了商业模式的其他部分，导致整个模式相应发生变化。有时，整个模式就是颠覆式的。在这方面，苹果公司是先驱。

苹果：iTunes带来的生态系统

苹果提供了过去10年最具革命性的产品。它还发明了新的商业模式，在这一模式中，每个部分都会与其他部分发生联系。苹果建立了一个卓尔不凡的体系，这一体系产生了大量互动：从产品到商店，从iPod（一款便携式多功能数字多媒体播放器）到Mac（个人电脑系列），从iTunes下载到iPad的订阅。

这种商业模式的魔力在于，它成了为第三方资产提供助力的平台，一个其他企业赖以生存的平台。苹果应用商店和iTunes让应用程序开发商通过交易赚取了数百万美元，这反过来又巩固了苹果的业务。正如亨利·切斯布罗夫（Henry Chesbrough）在其《开放式服务创新》（*Open Services Innovation*）一书中指出的那样，“一种商业模式的最高成就，就是吸引外部公司（或者捐助者）投入到体现平台价值的商业活动中”。[4]

这种模式中的各部分互相促进。iPad销量不错，是因为有苹果应用商店的支持。这个网站始终可以提供最棒的应用软件，并且一直是这些软件的设计者第一个想到的发布平台。但如果苹果应用商店没有以iTunes的发展历程为基础，就不会获得如此巨大的成功。而iTunes最初创建的目的是推动iPod的销售。现在，它开始涉足电视剧、电影、图书和游戏的推广。苹果建立了一个生态系统，留下其他公司仍然艰难地销售着仅做轻微改进的少量硬件。

苹果的模式实现了自给自足。有些公司为苹果制造产品、提供服务，苹果则通过它的平台销售这些产品和服务。还有一些公司为iPhone和iPad开发应用程序。亨利·切斯布罗夫在同一本书里说：“其他人正在投钱，让苹果赚更多的钱。”[5]

这样的业务实践只是苹果商业模式的一个方面。但它对Facebook至关重要，因为后者的价值不仅根植于它的平台价值，也根植于其用户持续发布的内容。全世界有超过14.9亿的Facebook用户。[6]也就是说，超过14.9亿人免费为Facebook打工。亚马逊秉持同样的理念，向其他公司开放平台，以便他们销售产品。这样做的结果是亚马逊不花分毫就获得了大量的数据，久而久之，这些数据使它的网站更具吸引力，也更有效率。

现在企业之间的竞争方式是建立新的商业模式，这比产品更难复制。换句话说，商业模式成为一种新的保护手段和竞争优势。苹果和Facebook已经证明，将其他公司纳入自己的商业模式，可以防止这些模式被别人复制。

特斯拉：储存阳光

特斯拉的电动汽车称得上世界上最具颠覆式的商业模式之一。

产品就是一切。特斯拉创始人埃隆·马斯克否认电动汽车是内燃发动机汽车的变种。在他看来，让这种产品得到广泛应用的唯一方法就是克服能源的制约，设计最好的汽车。性能、速度和安全必须达到最高等级。特斯拉70%~80%的车是在公司内部设计和制造的。[7]与它相比，多数汽车制造商会将很大一部分工作交给分包商完成，他们越来越喜欢组装其他公司生产的零件。特斯拉的方法保证了更好的质量管理和更高的利润率。

消费者通过网络选配和购买特斯拉的汽车，在特斯拉的网点或者在家里都能操作。客户可以追踪制造过程，直至交车。这家公司免费更新车载软件，目的是不断提升驾驶乐趣。由于软件越来越先进，所以未来几年内特斯拉也将会销售无人驾驶汽车。

没有经销商网络是特斯拉模式最具颠覆性的部分。随之消失的是与经销商无休止的讨价还价，以及无法证实的修车账单。特斯拉的销售网点与通常汽车经销店的选址有所不同。特斯拉在商场或者火车站附近销售汽车。这里是人群自然聚集之地，与偏远的仓库区相比，潜在的客户在这里感觉放松多了。实际上，特斯拉模式的每一个方面都是颠覆性的。它的设计和生产方式完全不同于传统汽车制造商。特斯拉自己建立了一个新型的生态系统。

2015年4月30日，马斯克在洛杉矶推出了特斯拉能源产品。[8]他的介绍令人耳目一新。这套新产品体现了极具颠覆性的技术，具备指数级的增长潜力。那么，它到底是什么呢？答案是：挂在住宅或制造厂墙上的太阳能电池。电池外观精美，几乎可以用“漂亮”来形容，并且有各种色调。几块电池并排挂在墙上，就构成了“能量墙”（Powerwall）；如果墙的面积足够大，就成了埃隆·马斯克所说的“能量堆”（Powerpacks）。

显然，将阳光转变为可持续能源，整个地球需要数亿块这样的电池。不过，马斯克认为，“每年我们不是制造了一亿辆轿车和卡车吗？难道我们不应该立即生产同等数量的能量堆吗？”这是特斯拉的目标。为了实现这个目标，它将无偿发布产品的技术参数和布线图。如此一来，希望加入这个雄心勃勃的计划的公司就可以创建自己的“千兆工厂”（Gigafactories）了。

这是一场即将发生的革命。推广太阳能的主要障碍是储存问题：我们必须能够白天发电，晚上储存。如果做到这一点，不久我们就会发现，我们将越来越多地使用无碳电力。对于地球上那些偏远的角落来说，这将是福音。因为在那些地方，电力供应时断时续且价格高昂，甚至根本没有。

埃隆·马斯克将他的梦想称为“储存阳光”。[9]他说这是未来唯一可以预见的道路，是保证人类与这个星球上所有的生物伙伴和谐共处的唯一方法。他是一位无与伦比的推销员。

阿里巴巴：庞大的生态系统

世界第二大经济体的最大商业生态系统被称为“阿里巴巴”。根据《福布斯》杂志的说法，“这是一个电子商务巨人，其体量大约等于eBay、Paypal和亚马逊之和”。[10]马云曾是英语教师，20世纪90年代中期第一次接触到互联网。他立刻意识到万维网将从根本上改变中国。4年后的1999年，他创建了阿里巴巴。这是一个批发商平台，其目标是：“无论何处，轻松做生意”。[11]其实马云所做的就是在中国的电子商务远未起飞之时，开设一个虚拟现实市场。此人不是工程师，却成了中国的互联网先驱之一。他对技术基本不感兴趣，而是把客户需求放在第一位，放在最重要的位置。因此，他想方设法让中国数百万手工业者和小企业主理解电子商务的基础。这些人的生活因为马云提供的服务而发生了彻底的改变。

中国的电子交易有3/4通过阿里巴巴进行。[12]相比之下，日本最大的电子商务网站“乐天市场”在日本国内市场所占比例不到30%。[13]在阿里巴巴的成就后面，是强大的物流运力和每年派送包裹达60亿个的能力，这个数字比UPS公司[注]的全球工作量还大。

中国的消费者过去常常对收到货品之前就要完成网上支付的做法表示疑虑，而卖家也需要在发货前确定他们的客户具备支付能力。2004年，为了让消费者安心，同时也让卖家感到满意，马云推出了他自己的支付系统——支付宝。在货物运输过程中，支付宝通过值得信赖的第三方来暂存支付的货款。中国消费者能够使用电子商务，这个系统发挥了至关重要的作用，因为很多人不用银行账户。今天，支付宝是中国最成功的支付系统。

“我们是一家恰好位于中国的互联网公司，”[14]阿里巴巴的创始人有一次在接受查理·罗斯（Charlie Rose）的采访时说道，“我的设想是，如果我们能够帮助挪威的小企业将产品卖到阿根廷，帮助阿根廷的消费者在网上购买瑞士的东西，我们就可以建立起我所说的……电子WTO（世界贸易组织）。”[15]使全球商品交易便利化，这是马云为之着迷的梦想。

一个平台还不够。从一开始，马云就选择了业务范围多元化战略。他从被称为“淘宝”的P2P电子商务平台开始。这个平台是中国最大的电子商务网站，90%[16]的电子交易通过它来操作。接着，马云又启用了天猫。这是一个虚拟商城，包括了许多重要的国际经销商。布鲁明戴尔百货公司、梅西百货、萨克斯第五大道精品百货店和女性产品制造商安·泰勒都与支付宝签约。[17]

“eBay也许是大海里的鲨鱼，”马云说，“而我是长江中的鳄鱼。如果我们在大海中战斗，我会失败；如果我们在江河中战斗，我将是胜者。”[20]鳄鱼干得还不赖。2014年，阿里巴巴在华尔街融资250亿美元，这是股票市场有史以来规模最大的首次公开募股。市场将继续支持阿里巴巴。据福雷斯特研究公司（Forrester Research）估计，到2019年，仅中国的累计在线销售额就将超过1万亿美元。[21]

空中食宿：没有陌生人的世界

在B2B领域，多年来企业一直施行以租赁取代采购的做法。例如，施乐公司现在只向客户收取打印机和复印机的使用费，不再出售设备。事实上，它管理客户的一批机器，只收取维修费和保养费。最近，施乐将这个服务理念又推进了一步：同意管理客户从与施乐竞争的制造商那里购买的复印机和打印机。

换言之，施乐将客户的固定成本转变为可变成本。而且因为施乐的客户不再需要雇用维修人员，节省了一般管理费用。在这个过程中，无法确定是否能够延续的一次性买卖被转换为自然延续的长期收费模式。

当然，这是赛富时的方法。它以网站导航的形式给企业提供软件，不再作为产品，而是作为服务。这样一来，在预付费的基础上，只有实际使用时才会收费。使用权比所有权更重要——这就是P2P的精髓，分享经济的要义。受互联网和社交媒体的影响，我们更愿意交换而不是购买产品和服务，尽管我们可能需要用到能促成此类交易的公司。法国拼车平台BlaBlaCar、美国租车公司Zipcar以及空中食宿就是不错的例子，它们在汽车和房地产这两个购买价格最高的行业内蓬勃发展。

空中食宿是现在世界上最大的连锁酒店。大部分互联网公司，例如谷歌和Facebook，通过广告挣钱。与它们不同，空中食宿的收入来自与客户的真实交易。碰巧的是，它与我们在洛杉矶的办事处有合作。我想略微详尽地探讨一下空中食宿的模式，它在很多方面独树一帜。

空中食宿是一家估值250亿美元的公司，其主要资产是人们的殷勤好客。尽管拥有超过100万个潜在的可用房间，但空中食宿的有形资产很少：没

有工厂，没有生产线，不拥有也不制造实物产品。它的业务依赖人们一个简单的行为：打开家门，欢迎一位陌生人。

空中食宿雄心勃勃，希望大众像看待苹果、耐克和可口可乐那样来认识和理解它。然而，这些品牌主要由公司创建，然后才被世界所认识。而空中食宿这个品牌是它的2000多万网络社区成员热情参与的产物。它的创始人布赖恩·切斯基（Brian Chesky）常说，空中食宿的团队与其庞大的社区毫无区别。公司和社区之间没有阻隔。社区就是品牌。

除了不断变化的法律，另一个阻碍空中食宿成长的因素是这样一种想法：它的模式不可思议。欢迎你不认识的人到家做客，与陌生人住在一起，这些做法不可思议。2015年空中食宿宣传活动的重点就放在这个问题上，目标是淡化所谓的“不可思议性”，逐渐消除“陌生人”这一观念。2015年1月，它在推特上发布了“不再有陌生人”（nomorestrangers）的主题标签；5月播出的电视广告开场白就是“亲爱的陌生人”。人们意识到，他们可以像本地人一样旅行，住在某人的家宅中，与城市进行更加亲密的接触。在任何国家，他们可以像在家里一样自在，并且领悟到，任何陌生人都很容易成为朋友。

P2P经济将重新定义产品和服务的生产方式和交换途径。计算机科学的指数级进步让这一切成为可能。搜集信息所耗费的成本现在接近于零。每个人都可以实时了解，哪些商品正在销售或采购中，哪些正在被租用或出借。这将造成那些只是偶尔被使用的产品和服务价格大幅下降。在这样的背景下，大量新的商业模式和初创企业得以诞生。未来的可能性是无限的。

2000年以来，大多数像亚马逊、Facebook和阿里巴巴这样位列《财富》500强的企业更多地依靠颠覆式模式，而非产品创新。数字技术已成为它们新业务的催化剂。

不过，数字技术本身也渐渐地成为变革的动力，为传统行业领域和老牌公司注入新的活力。数字技术将迫使全世界每一位行业领袖重新思考其公司的发展道路，有时甚至引发彻底的变革。无论在传统行业还是新兴行业，信息技术都鼓励人们采用新的商业模式。

每一个行业都会激发其他行业的想象力。

问题：

如果你出售一个完全整合的生态系统，情况会如何？

如果你创建一个P2P平台，会有什么收获？

如果你将一次性买卖转变为长期收费模式，情况会怎样？

如果你必须面对谷歌这样的竞争对手，你会如何处理？

---

1. 奈斯派索，雀巢公司旗下胶囊式咖啡机及相关产品的品牌。——编者注
2. UPS公司，全球最大的快递承运商与包裹递送公司之一，于1907年成立于美国。——编者注

18　预期驱动型颠覆

TBWA/博报堂[注]广告公司证明了自己极其擅长利用集体智慧的助力作用。

被人们称为“未来日本”（Mirai Nihon）[1]的项目的确不同凡响。我们在日本的公司决定设计世界上第一家脱离电网的住宅。光有想法还不够，为了让项目落地，我们同时扮演了建筑公司、房地产开发商和项目监管机构的角色。我们要协调20家不同的分包商，还要召集500多名工程师和科学家进行创意众包。

未来日本

这个理念源自2011年袭击日本的恐怖海啸。TBWA东京公司的总经理决定对该国新的能源政策做出某种实质性的贡献，并且是十分精彩的贡献。自然，这样一个承诺远远超出他的日常职责和专业领域。谁能想到，有那么一天，一家广告公司每天都会与日本宇航研究局这样的实体合作，共同设计和建造住宅？

我们日本公司的员工对他们所生活的世界的憧憬，在这次海啸中被一扫而空。日本的基础设施系统突然显得脆弱不堪。电力供应不再是理所当然之事。我们断定，设计一种不依赖常规电力、煤气、水资源和通信网络的住宅，现在恰逢其时。它是一种自给自足的住宅，大自然的力量和人类的技术在其中共同作用、互相支持。为了实现这个目标，我们制作了一张清单，上面列出了所有相关技术以及所有尚未推向市场的新创意。我们与日产汽车、从事太阳能设计的“家庭能源管理系统”（Home Energy Management System）实验室以及“水晶河谷净水系统”（Cristal Valley Water Purification System）实验室建立了工作关系，当然还有日本宇航研究局。

就这个项目而言，日产的百分之百纯电动车聆风（Nissan Leaf）不仅仅是一辆汽车，还是一台离网发电机。它可以利用太阳能给一所标准大小的住宅供应足够的电力。“空中住所”（Aero House）是一种用木材建造而成的活动住房，经过改动，能用上近期所有的新技术。借助“家庭能源管理系统”，房主能以惊人的精确性远程管理能量消耗。“水晶河谷净水系统”可以从海水或河水中生产饮用水，如果有必要，它还会清除污染。日本宇航研究局贡献了为航天飞机内部生活设计的技术。每个合作伙伴与我们的东京公司一起努力，锐意创新，并充分利用科学新发现。

今天，“未来日本”不再只是停留在规划阶段。它以海边住宅的形式出现，坐落在树木茂密的小山上，俯瞰平静的海湾。“我负责管理我所使用的能源，”首先住进这所房子的那位日本青年女性说，“这让我意识到自己在大自然中的卑微存在。”[2]

发明明天

通过众包的形式建造自给自足的住宅，是TBWA面对我们这个时代最严峻的挑战之一时所能采取的应对之策。还有许多公司在更大规模上完成了这样的任务，它们的方法是推出涉及一系列至关重要的问题的计划。想想《时代周刊》的封面标题：“谷歌能解决长生不老的问题吗？”[3]谷歌公司聘用了100多位世界知名医疗专家，他们的任务是开展衰老研究。这家公司已经是医疗卫生领域最大的私有投资者。

苹果、IBM、Facebook和谷歌这样的公司倾向于投资与它们核心业务关联性很小的领域，特别是很有可能影响人类未来的领域，比如教育、能源和健康。

以苹果为例。它大力投资教育。iPad提供超过两万个教育应用程序。最近，它推出了iBook2（一款苹果产品上的阅读应用），这款程序实现了学习者与教科书的互动，并且提供数十种在传统课本上找不到的功能。苹果利用这个项目在一个庞大的市场建立领导地位，这毋庸置疑。不用说，像麦格劳–希尔和培生这样的大型出版商自然认为内容创作是它们的领地。但是，电子书这一新技术的性能必然会影响甚至是决定未来的编辑方针。苹果还设立了“苹果杰出教育家项目”（The Apple Distinguished Educators Program）[4]来支持有开拓精神的教师，鼓励他们进一步提高创造力，进而得到更广泛的重视。

我们生活在MOOC（慕课，一种网络公开课）时代。所谓MOOC，指的是那些获得惊人成功的免费的在线大学课程，它们向所有人开放。这是知识革命。苹果决定推出全新形式的课本，以此改变教育面貌，这个决定将引发重大变革。史蒂夫·乔布斯的一个伟大梦想也将得以实现。他曾经希望，通过革新教科书的方式为美国教育体系的进步贡献力量。

现在，城市的各个关键位置都安装了数以万计的传感器，IBM从这些传感器提供的不同数据源中挖掘出互为参照的信息，然后利用这些信息推动能源消耗、供水、公共安全、交通系统和应急管理的转型。它的“智慧城市”（Smarter Cities）计划正在指导五大洲112个大都市[5]应对愈演愈烈的世界城市化进程。到2050年，预计全球2/3的人口将生活在城市……[6]海啸过后，日本人在福岛部分被污染的区域安装了传感器。借助这些传感器，IBM能绘制出全日本的放射性分布图。今后若发生大灾害，它将帮助政府

更快地做出反应。

“智慧城市”计划从何而来，这是个有趣的问题。2006年，IBM组织了由一系列客户和员工参与的关于创新的头脑风暴会议。会议主题不是通过核心业务来增加营业收入，而是如何充分利用其40万名员工的活力和技能来“创造更美好的世界”。事实上，“智慧城市”起初只是一个由企业社会责任驱动的计划。如今这个计划规模庞大，但是最初没有任何迹象表明它会发展到这样的程度。现在IBM正在提前研究某些问题，一些城市还没有意识到它们不久就将面对的问题。

Facebook收购Oculus，看中的不只是游戏，尽管游戏是虚拟现实技术的主要市场。Oculus Rift头盔的功能远不只是作为进入虚拟现实的端口。它也是一群志在为Rift开发成千上万种应用的工程师的社区。这些人为建筑师、学生和医生工作。建筑师可以在还未建造的建筑中穿行，测量它们的比例。学生将进入模拟的教室情境中，在那里，他们可以学习三维的历史、地理、物理和化学。未来的医生能够穿梭在动脉中，直抵心脏；而病人可以与大夫们远程交流。虚拟现实提供了大量机会，尤其是在物理疗法和精神病治疗领域，机会更为丰富。它防止人们精神崩溃，帮助他们处理疼痛以及应付意外事故或重大压力导致的后遗症。

Oculus投资教育和健康，不仅因为这些领域可以找到重要的收入来源，还因为它们对我们的未来至关重要。从这个意义上说，Oculus为Facebook事业中的企业社会责任方面做出了贡献。

谷歌已经决定在健康领域豪赌一把，所以它创建了一家名为“Calico”的新公司，全称为“加利福尼亚生命公司”（California Life Company）。Calico聘用了数十位世界知名医学专家，并设定了很高的目标。其中一些目标，例如找到治愈癌症的办法，很可能极其重要。谷歌的两位创始人大手笔地投资这家公司。他们的目标不仅是延长预期寿命，而且是要大幅延长。为了达到这个目标，他们允许Calico使用谷歌数据库的庞大资源，希望它能确定衰老的真正原因。不同的生命指标如何互相影响，对此人们还知之甚少。经过智能分析的数据也许能够对找出这个问题的答案发挥关键作用。

我们知道，仅仅保养好内脏还不够。我们必须加深对组织腐烂及其成因的理解。我们还要知道如何安排个性化的护理方案，使之与病患个人的生物指标相匹配。

正如我们看到的那样，新技术引发了全面变革。在医疗保健这个对大多数人来说最重要的领域，变革尤为显著。谷歌做出了独树一帜的战略性决策，将重点放在技术与健康交叉领域。从这个意义上说，这家重要的私营

企业正投身于准公共性（quasi-public）的使命。

几个世纪以来，全世界所有的国家都依靠公共财政来为公路、学校和医院这样的造价高、周期长的工程提供资金。同时，人们常说企业被短期利益考量所束缚，沉迷于季度业绩。但是，正如我们所见，实际情况并不总是这样。有些公司证明了，私营企业投身公共事业的兴趣可以部分弥补公共事业日益减少的预算。

谷歌关注的是衰老问题。我们这个时代还有许多受到重点关注的话题，例如能源、教育和公共医疗，它们正在吸引其他大型公司的注意。事实上，全世界成千上万的私有企业正在尽其所能地提高知识水平，为创造更美好的未来而努力奋斗。

换言之，工商业界正在进入政府倾向于退出的领域，因为后者缺少两项重要资源，而一些私营企业现在掌握了大量的这样的资源，即时间和资金。

问题：

如果你决定在健康、教育和能源领域进行创新，情况会如何？

如果你经过深思熟虑，给公司增加了一个目前难以企及的目标，情况会怎样？

我们已经仔细探讨了全部15种创新方法，我个人认为这些方法最具说服力。一路走来，我们听到许多企业的故事，抛出了一大堆“如果……会怎样”的问题。这些问题可以在任何创新会议上打印出来，交给与会者讨论。你将在书末找到它们。

强迫自己按照每个问题给出的条件来思考，这是有意义的。许多问题乍看起来似乎前后矛盾，或者与正在探讨的品牌和产品无关。不过坚持思考，你会发现意想不到的联系和关系。这非常有利于提升创新的前景，同时也是发现某些新事物的好办法。如果不采用这种办法，这些事物也许就不会为人所知。我们的目标是创造一种积极的巧合，一般说来，这种巧合并不可求，我们称之为“意外之喜”。

我建议，每位读者根据能引发自己联想的案例列出自己的“如果……会怎样”问题清单，作为我们的问题的补充。这种方法完全开放，任何人都可以为它锦上添花。

如果前面叙述的“如果……会怎样”问题或者创新方法中有任何一个激发出新的灵感，那么本书的目的就达到了。

1. 博报堂（Hakuhodo），总部位于日本、东京的大型广告公司。——编者注

第三部分
颠覆式品牌建设

第一部分讨论了企业可以在每个层面进行创新这一事实。它们可以研发出颠覆式产品，设计颠覆式商业模式和市场战略，制订颠覆式宣传计划。

第二部分论述了在产品和商业模式层面刺激创新的各种方法。

第三部分探讨营销和宣传，即与品牌相关的方方面面。它将界定我们所说的“颠覆式品牌建设”。

近几年来，标准普尔500指数覆盖的公司无形资产总价值已经超过它们的有形资产总价值。也就是说，专利、版权、注册商标、商业信誉、客户名录、企业文化、培训计划和管理体系，现在比有形的工厂和机器更值钱。最有趣的是，在一家公司所拥有的全部无形资产中，品牌通常是最有价值的。

接下来我们要谈到，营销并不仅仅是销售产品，它还涉及为公司最有价值的资产创造附加值。由于这个原因，确保每一个品牌愿景都有清晰的定义，并以大胆的方式展现出来，这一工作至关重要。

就营销而言，再没有比未能充分发挥品牌的助力作用更严重的过错了。

19　颠覆式战略

借助颠覆方法，我们为客户制定品牌战略，打破围绕着他们的惯例并塑造强大的愿景，通过这些手段帮助他们找到新的增长点。

我们在前面说过，颠覆法分为三个部分。

首先是惯例。这些是我们产生思路的“盒子”。我们试着辨识出竞争对手现在的一切动作，研究束缚消费者思想的普遍共识，找到拖累品牌发展的历史包袱。所谓现状，就是在你能想出挑战它或彻底改变它的办法之前必须完全理解的事物。

接着，我们需要愿景来引导品牌发展。新出现的文化符号帮助我们理解一个品牌所赖以存在的世界。它们反映了某些趋势，我们希望对这些趋势做出反应并从中受益。

为了打破惯例，朝着愿景前进，我们必须考虑一个最具煽动性的概念。这就是我们所说的“颠覆”。这个概念为企业经营提供了崭新的视角，它有助于破除制约企业的惯例，帮助企业品牌在竞争中领先。

惯例、愿景和颠覆综合起来，就构成了我们的操作系统。这是我们认识世界、发现增长点的方法。

想象一个愿景

在这个市场和竞争对手都在迅速变化的世界里，颠覆发挥了中心点的作用。尽管市场越来越不稳定，但一些企业和品牌并没有受其影响，更确切地说，恰恰是因为这种状况，它们才会产生一种凝聚力和一个中心点。这一点至关重要。市场不断地引领我们前往意想不到的方向，所以我们需要设立一个参照点进行比较。

此外，宣传渠道趋向多元化，涌现出许多不同的形式。博客、应用程序和社交网站等，提供了似乎无限的可选择的宣传途径。选择的多样性导致我们有可能迷失方向，或者四处出击却徒劳无功。拥有强大的愿景可以防止我们的计划偏离轨道。

由于上述两个原因，提出清晰明确的品牌理念，一切工作围绕这个理念展开，这种做法比以往更具决定性意义。

所以，颠覆法作为一种形成清晰的、有吸引力的愿景的方法，从未像今天

这样重要。我们已经讨论过佳得乐。软饮料属于易于仿制的产品类别。但经过数十年的尝试，竞争对手仍然不能破坏佳得乐的主导地位。因为这个品牌拥有强大的愿景，相信“运动员的成绩取决于内心”。这个信念与电解质和水化作用无关，它关注的是释放每位运动员的力量。这在它的宣传口号“决胜于心”中得到概括。

我们还探讨了TBWA的另一个客户：空中食宿。空中食宿提出“改变游戏规则”的愿景，呼吁我们建设一个“不再有陌生人”的世界。这个立场极为大胆，超越了号召人们殷勤待客的寻常建议，后者的关注点是服务、便利设施、舒适性和目的地。空中食宿相信，人们的殷勤好客具有某种影响力，可以打开新世界的大门。这是强大的路线图。

第三个关于伟大愿景的例子是比利时联合银行。它的目标是成为这样一家银行：让所有人——不只是它自己和客户——获利；自视为社会组织的一个组成部分，而不仅仅是交易的推动者。用颠覆法的术语来说，就是“将这家银行视为公共服务机构”。他们已开展的工作包括：建立以年长者为员工的呼叫中心，65岁以上的老年员工与40岁左右的中年人在那里交流退休问题；推出“市场机会”网络应用程序，帮助企业在比利时寻找商业机会；还有主题为“改进空间”的倡议，使企业主能够更好地理解消费者的需求和预期……

佳得乐、空中食宿和比利时联合银行是三个具有良好愿景的优秀例子。显然，我们没有改变产品，而是改变了对它们的定位。佳得乐不只是运动饮料品牌，更是运动品牌；空中食宿不只是安排接待的网站，而且是一种关于人类共识的理念；比利时联合银行不只是银行，更是公共服务机构。

对强大愿景的需求始终是我们的中心工作。它促使了一些大品牌理念的诞生，例如“不同凡想”“没有不可能”“转变”“决胜于心”等等。今天的品牌在数字世界中演变发展，它们更有必要拥有强大的愿景。数字化的后果是，一切都在瞬间完成。数字技术使它触碰到的一切被加速。数字技术持续地更新它所产生的内容。数字时代的效率以瞬间作为度量单位，以点击数以及每一篇博文和推文的回复数量作为衡量标准。而广告宣传，就是要在这样的世界留下痕迹。它的目标是使人们对品牌和产品的认识形成体系。它的基本原则是重复和沉淀。

因此，品牌宣传的数字化程度越高，与特定受众随时交流的机会就越多。但与此同时，数字化宣传也使得信息碎片化、不稳定；信息留下的痕迹更加分散，更难以清楚界定。

每个品牌现在都要面对这样一个重大的挑战：围绕共享的核心目标和意义，向高度碎片化的受众发布大量信息。这个共享的核心目标和意义就是

我们所说的愿景。

愿景不可能根据当前环境来定义。确定长期愿景，需要了解文化和技术领域正在发生的变化。看似不相关的事件可能会极大地改变形势。我们或许要保护我们的品牌不受此类事件冲击，或者更进一步，创造性地利用它们。

在这方面，我们设计了三种专用工具来帮助客户理解当前状况，分别是："靠近未来"（Future Edging）"裁剪业务"（Business Hacking）和"塑造愿景"（Vision Composing）。它们揭示了大众文化前沿的消费新习惯和商务实践。

我们希望扩展思维，拥抱并适应未来全新的可能性。我们希望成为"最早接受未来的人"。我们有幸与三家集商业、技术和娱乐为一体的公司——苹果、空中食宿和网飞合作。我相信，当涉及如何让营销跟上大众文化的步伐时，这种合作会赋予我们优势。

我们绝不应该忘记，不关注未来趋势的品牌通常不会有未来。

今天的愿景是明天的惯例

第一本关于颠覆的书的最后一句话是这么说的："今天的愿景就是明天的惯例。"这句话近乎百分之百正确，只是二者转换的时间已经大幅缩短。从创新技术进入市场的那一刻开始，它就以前所未见的速度向商品化推进。

现在这个世界，竞争者和模仿者都会快速涌现。三星就是最好的例子。这家韩国公司似乎没有远景规划，只有能赚钱的商业模式，至少一段时间来看确实如此。在三星身后，其他快速跟随者已经蠢蠢欲动，其中一些极其强大。例如小米，它计划在2015年销售不少于1亿部智能手机。事实上，我们可以认为，苹果公司整体的创新模式是以"开放和守卫"（opening and holding）理念为基础的。当苹果开拓新事业并提供新属性（例如触摸屏、应用程序生态系统、平板电脑、数字音乐等等）时，它同时需要守住市场，尽可能长时间地防止竞争对手进入。苹果传奇般的版权诉讼证明了这一点。它付出了作为创新者的代价。

空中食宿面临同样的问题。今天它所完成的大量革命性的工作迟早会成为市场中的新惯例。超过10家跟风网站已经尝试复制空中食宿的模式。软件开发成本和制作软件所用的时间大幅减少，而用户往往被新的服务和报价所吸引。苹果和空中食宿成功地压制新对手、在行业内保持领先的原因之一是，它们都有强大的企业愿景和与之协调一致的商业模式。

这里再重复一遍，数字化让颠覆法变得更加重要。因为数字化加速了惯例的形成。数字化颠覆了模拟技术统治的世界。它挑战了很多已有的商业模式。从这个意义上说，人们经常认为，数字化思维代表了颠覆式思维。如果将数字世界与模拟世界进行比较，这个观点是正确的。但如果只考虑数字化本身，将模拟世界放在一边，我们发现它所产生的惯例数量庞大。事实上，数字世界比我们想象的更常规化。

就商业模式而言，数字世界喜欢仿效Facebook、苹果、谷歌和亚马逊，但有些公司模仿手段拙劣。在组织层面，初创企业通过校园创业、实验室和横向管理等形式颠覆市场。可是这些理念渐渐成了新的惯例。那些缺乏想象力的企业经常痛苦地重复这些形式，如同鹦鹉学舌。在广告宣传领域，人们常常将模拟内容原封不动地搬到互联网上。

这再次说明了颠覆法在今天如此有效的原因。它能帮助我们遏制数字技术的常规化倾向。

去创造颠覆

在我们辨识出惯例并明确愿景之后，问题来了：我们怎样从此处到达彼处？如何以快速、巧妙和出人意料的方式达到这个目标？

答案是："颠覆"。颠覆是将正方形转换为圆形的那个小三角形。（这里借用了我们的方法中的三个符号，正方形、圆形和三角形，见附录1。）有一件事我们确实知道怎么做：通过惯例与愿景之间的矛盾，为颠覆法这一全新方法提出各种创意。

颠覆战略是一种笼统的表述，企业可以将其作为一条经营原则。它可能代表了很多不同的含义。我要再次引用本书前面谈到的案例，并加粗显示作为这些案例基础的那些方法。颠覆战略可能是一种新的思想，例如佳得乐解释说"内心"比"外在"更重要；它可能是一种引起争议的主张，例如空中食宿提出"建设一个没有陌生人的世界"；它也有可能是一种闻所未闻的创意，例如比利时联合银行计划成为公共服务机构；它甚至还可以表现为过去从未实施过的倡议，例如数年前我们向宠物食品公司宝路推荐的"收养行动"。

颠覆战略的表述形式是我们"按照什么来开展工作"。因此它的表述非常重要，必须有说服力，必须适应各种传播媒介，必须经得起市场的长期检验。我们不可能按照频繁变化的颠覆战略来进行创新。这会显得不稳定，给品牌带来不确定性和干扰。

任何曾经尝试过制定颠覆式品牌战略的人都知道，想出足以让世人震惊的

激进策略，绘制出足以引导某个品牌安然度过整个市场周期的宏伟蓝图，是一件多么不容易的事。

20　实时颠覆

过去，颠覆法只关注战略。企业和品牌愿景都是为今后若干年设计的，因此对颠覆法的需求并不经常出现。

今天，合作和实时交流的机会显然呈现出指数级增长。相应地，实践中的颠覆必须结合这样的机会。而作为方法的颠覆必须更加灵活，必须变得“快餐化”，具有流动性。

前面用了“快餐化”这个词，是因为我们需要在较小范围内，通过较小规模的讨论会来解决较小的问题，这些问题是各品牌经常要处理的。即使是小的决策，也可能包含颠覆。至于“流动性”，是因为我们必须加速前进，以更快的速度前进，比现在我们所生活于其中的文明的变化速度还要快。实践中的颠覆必须像水流一样通畅。所以我们开发出新工具，让颠覆法真正具备实时性。

我们推出了“实时颠覆”计划，并相应地重组了我们的分支机构。

开放式短会

“实时颠覆”引导我们进行内部重组，以便即时地帮助某个品牌在全球进行推广。我们对数据、消费者的真实想法和文化上的推动因素进行监控，并采取应对措施。这确保了我们在执行过程中精力充沛，响应迅速。“实时颠覆”认为媒体宣传提供了处于食物链上层的战略性机会。它清楚地说明了我们所认为的现代服务机构模式应该是什么样的。

当然，我们总是习惯于在进行简短的沟通之前，就向客户灌输积极主动地塑造品牌愿景的思想。

举个例子。下面这份清单列出了推广阿迪达斯品牌的部分创意。在东京，我们设计了一场最后被美国有线电视新闻网（CNN）称为“天空足球”的宣传活动。我们在一座建筑物的屋顶上竖起了一块广告牌，上面画着一个小型足球场。在足球场前面，一些被缆绳吊起的足球运动员进行了一场垂直足球比赛。在新西兰，我们请著名的绰号为“全黑队”（All Blacks）的国家橄榄球队的每一位队员给我们一滴血，然后将其与墨水混合，用来绘制展现这支球队风采的阿迪达斯海报。这张海报引起了球迷的狂喜和震惊。在距离慕尼黑机场不远的公路上，有一座被闲置的外观像足球守门员扑球动作的桥。是的，我们建造了一个40米高的“奥利弗·卡恩”（前德国国家队门将），汽车从下面疾驰而过。我们还在科隆的主火车站的天花板上模仿西

斯廷大教堂的壁画绘制了一幅画，画中以足球明星取代上帝和亚当……此类方案和活动还有不少，它们有助于推广“没有不可能”这一品牌理念，让这句口号听起来真实可信。

这些宣传方案证实了我们一直以来的信念。当品牌理念强大时，它会启发人们设计出大量的方案，反过来又会使理念更加强大。这是一个良性循环。一系列短期理念造就一个长期品牌。

然而在今天的世界，这还不够。当涉及在线交流时，偶然的灵感已经不能让我们满意。我们需要实时的、持续的投入。过去，阿迪达斯会时不时地实施一些方案来增强品牌影响力，现在它不得不每天多次策划并执行这样的方案。

实时性是新的需求。

企业内部的工作效率已得到全面提升。在组织层面，我们的团队现在都是跨职能性质的，每个团队都包括了战略规划师、文案撰写人、艺术指导、社交媒体专家、数据分析师、创新型技术人员等等。我们还设计了现在已经势在必行的制度：每天上午9点召开会议，所有成员参加。

这些会议被称为“开放式短会”（Open Brief）。每天，新创意被提交给团队讨论。团队成员分析近期的成果数据，从中发现文化和技术方面的趋势。后来，开放式短会也成了运用某些专用工具的场所，这些工具包括“洞察力挖掘”（Insight Mining）和“社交雷达”（Connections Radar）。这些会议的作用一目了然。

每项任务的重要性决定了相关创意需要的审批等级。每个团队可以给自己的创意放行，它们的审批权限有一定级别。需要客户投入资金的重要的短会成果，将按照预定的格式呈报给客户审批，如获批准，客户将提供预算资金来支持创造性的媒体宣传方案。以这样的方式组织安排工作，可以帮助客户建立相应的流程，以便处理来自我们各分支机构的实时资金需求。

上述方法对我们组织的发展产生了重要影响。它们创造了新的行为方式。例如，有几个品牌的客户有时会参加开放式短会，网飞是其中之一。无论客户何时参加开放式短会，它们都会成为品牌小组不可分割的一部分。开放式短会甚至影响了我们与客户法务部的关系。制作实时内容意味着，过去用三天时间等待一条信息的规定现在行不通了。

关于开放式短会，我最后补充一点——颠覆是没有“停机按钮”的。我们公司的创造力灵魂李·科洛这样评论：“颠覆是对品牌愿景的积极解读。也许它最早是表示一种思维方式的名词，但后来变为了动词。它是我们每天都

要做的一件事情。”

实时吸引计划

“日产联合实时吸引计划”（The Nissan United Real-time Vision for Engagement，以下简称“吸引计划”）是“实时颠覆”的一个落地项目，是我们为日产汽车有限公司设计的一个平台。[1]

该平台的创建最初基于下面这个事实：社交媒体对营销不可或缺。有趣的是，不久之后——日产还注意到，社交媒体及产生的数据所带来的经营收益远不只营销领域反映出来的。

于是，日产要求我们将其一流的社交媒体营销平台转变为门类齐全的社交业务平台。

为了达到这个目标，我们按照“实时颠覆”的路线设计了一个定制模式。其中一个部分是将“吸引计划”的人员安插到日产位于横滨的总部。这些人的一个重要附加职能是“跨业务”，即专门为非营销业务单位提供服务。它的核心作用是与日产公司内部每个业务单位的主管合作，研究“吸引计划”如何才能协助他们通过社交来完成本单位的业务目标。

“吸引计划”还有一个功能，就是为我们这个实时“在线”的数字世界创作内容。这样的内容必须是为社交媒体量身定制的，而不单单是从非社交媒体上复制并粘贴已有内容。因此，“吸引计划”本身需要具备编辑职能，设置了总编辑、撰写人、设计师和动画原画师等职位。这个小团队与日产合作，一年创作2500段内容。

技术，特别是社交媒体技术，在“吸引计划”的运作过程中扮演了重要角色。2015年3月，推特发布了实时流媒体服务平台Periscope，这给了日产一个机会。日产是该平台第一批注册品牌中的一员。Periscope发布仅一个星期后，日产以实况转播的形式在纽约车展上推出了几款新车型。再举一个例子。Facebook的新闻推送算法的一个简单更新就可能对其用户的行为方式产生重要影响。“吸引计划”团队监控这些变化，然后确定合理的行动方案：也许是内容调整策略；也许是发现新的社交创意；或者更妙，为日产提供创新理念。

作为“跨业务”职能的一部分，“吸引计划”还为日产人力资源部提供资料，帮助他们改进在领英上的招聘计划。针对工程师的内容策略与用来吸引客户的策略截然不同。自从“吸引计划”开始帮助日产招聘人才，12个月内，通过领英聘用的新员工超过1500人。

最后这一点也很重要，“吸引计划”的一个重要组成部分是识别出网络意见领袖，日产可以与之建立联系。2014年，日产与20位以上颇具影响力的个人建立了在线合作关系，而这层关系又辐射到3000多万人，其中美国人最多。通过传统营销手段实到这种水平的影响力需要在媒体上投入数百万美元。

一句话，“吸引计划”传播了理念。

法铁实况

我们曾向自己发出挑战：下午拍摄一部商业广告，晚上就在某个重要的全国性电视频道上播放，时间间隔只有几个小时。那一次，我们的客户是法国国家铁路公司，项目名称是：“法铁实况”（SNCF Live）。

正如前文所述，今天的法国国家铁路公司是世界上最棒的铁路公司之一。但这家企业目前正在经历转型期阵痛。多年来它一直在推进铁路网络的现代化进程，这意味着需要乘客表现出高度的理解和适应能力。可是，罢工和天气问题形成了系统性的困扰，乘客们不再是偶尔发怒，倒更像是普遍不满。

为了帮助乘客了解法国国家铁路公司如何尽心尽力地维护他们的利益，我们策划并执行了“实时颠覆”。这是一次策略分析师、社区管理人员、数据分析师、创意主管和摄影组的合作，地点位于公司的中心区域。每天，这个不大可能出现的团队都要制作一部关于正在发生的变化的影片。影片完成后过几小时就会在电视上播出，比主要的晚间新闻节目还早。

这些影片在社交网站上引发了大量讨论。这反过来又引起大家就整个法国铁路系统所发生的一切变化发表实时评述。

本书写作期间，我们的团队在45天之内制作并播放了约45部影片。这些影片在法国电视一台及其网站上的收看人次达到2.52亿，在社交网站播放了2200万次。我们的全天候实时小组在线发布了4933条消息。结果，Facebook和推特上关于法国国家铁路公司的话题超过20%围绕这次宣传活动展开，其中负面评论仅占4%。

“法铁实况”让我们与法铁的客户发生直接的、实时的联系。不久之后我们要做一件过去从未有人做过的事：法国国家铁路公司的客户上午在推特上留言，晚上电视台就会播放针对这些留言制作的商业广告。法国电视一台是法国收视率最高的电视频道，当像它这样的老牌电视台也以这种方式加入数字世界时，我们就可以肯定地说，“实时颠覆”在这里落地生根了。

“吸引计划”和“法铁实况”就是我们的选择。这是我们和客户共同的前进方向：实时独立思考，每天创造内容。这是颠覆法的根本性变化。

它代表了颠覆式营销的未来。

结语

本书阐述了“颠覆”这个品牌如何帮助营销主管追求企业发展的目标。

颠覆战略让营销主管们看到了自家品牌在未来享有更大市场份额的希望。他们必须将公司的发展需求融入当前大众文化的背景中，“实时颠覆”为他们提供了所需的工具。颠覆法可以引导他们恢复创新在其经营活动中的核心位置。

在结语部分，我想谈谈在我们概括颠覆方法时常常会出现的三个问题：颠覆的界限是什么？颠覆在TBWA的文化中具有什么地位？颠覆如何帮助我们在这个越来越像复杂迷宫的世界中绘制路线图？

最初，颠覆是为广告宣传服务的。后来它成了企业整体业务的催化剂。现在我们知道它可以快速推动企业内部变革。从这个意义上说，它与其他问题的处理技能相关。

我们已经证明，经典的“惯例—愿景—颠覆”序列除了原本的沟通功能之外，在其他方面也行之有效。它在诸多领域启发人们进行创新，包括寻找新的零售商网络、研发项目优先级排序、制定多元化政策、重组人力资源、设计投资分析师陈述报告形式，以及在新合并的公司内部创建共同文化。

我们为芬兰和泰国的中央政府组织了“颠覆日”活动。在这两个国家，显然由于不同的原因，政府需要使它们的工业政策重现生机。我们甚至为慈善组织和一家顶级法律公司组织了“颠覆日”，不过规模完全不同。

颠覆改变了我们的日常工作。颠覆法及其精神让我们的公司与众不同。随着时间推移，我们逐渐为颠覆创造了一套自成体系的用语。其他任何公司都不会说出惯例、颠覆、媒体艺术、裁剪业务、塑造愿景等等。对我们的思维方式来说，所有这些专属概念都具有至关重要的意义。

比尔·泰勒是《快公司》的创刊人，这本杂志定期对世界上最具创造力的公司进行排名。他说，最成功的公司都会用原创的词汇来描述他们的工作，因为他们思维独特。[1]他们自创语言，以此区别于对手。“他们的词汇，”泰勒说，“就是他们所谓的内部术语，这些术语说明了他们喜欢以什么形式进行辩论和工作，他们有多么渴望成功以及成功的意义是什么。”

我的最后一个观点与简单性有关。有些人认为颠覆很复杂，他们错了。颠

覆从深入思考开始，最后产生简单的结果。我们通过一系列工具和训练改进了这个方法。我们需要共同点，这是起点。也许这看起来略微有些俗套，实则不然。我们排斥僵化的思维。颠覆不是一个系统，而是激发灵感的源泉。

苹果首席设计官乔纳森·伊夫爵士说：“简单性其实不简单。”[2]

颠覆要做的就是提供简单性。作为一种方法，颠覆以下面这条极其简单的路线为基础：惯例—愿景—颠覆。这个流程仍然像过去一样有价值。在今天这个世界：

复杂性已成惯例，

而颠覆产生简单性。

如果……会怎样

开放

如果你的客户将变为你的研发部门或者销售团队，你该如何应对？

如果你一开始就创建了为创新服务的在线社区，情况会怎样？

如果发布有缺陷的产品是创新的最佳途径，你会怎么认为？

构性

如果你采用最小可行性产品策略，会出现什么情况？

如果你给所有创新项目设置时间限制，情况会怎样？

如果你建立一个常规实验室或者创客实验室，会有什么影响？

资产

如果成为创新平台的是你的核心资产，而不是你销售的产品或者服务，情况会怎样？

如果你思考的是你可以做而别人不能做的事情，情况会怎样？

如果你成立一个平台，情况会怎样？

逆向

如果你做到事半功倍，将会怎样？

如果你将资源转移至具有增长潜力的地区，又会怎样？

如果你考虑“以20%的价格实现80%的功能”，你会有什么收获？

续性

如果你认为企业社会责任并非慈善倡议，而是一种加强核心业务的手段，

情况会怎样？

如果将你的企业融入全国每一个地方社区，情况会如何？

复兴

如果在今天的背景下重新审视所有被你放弃的项目，你会有什么想法？

如果过去的某种产品在当今世界可以产生不同以往的象征性价值，你会怎样想？

如果你在知识共享平台上向所有人公开自己的专有技术信息，情况会怎样？

数据

如果你不停地将你的数据努力转化为智能数据，会有什么收获？

如果你最重要的核心业务是提供数据，情况会怎样？

如果你像亚马逊那样将客户关系建立在关联订单计划的基础之上，会有什么收获？

使用

如果你的线上行为主导线下业务，情况会如何？

如果你的产品产生了意想不到的用途，并启发新的产品设计灵感，你会有什么收获？

如果你更好地了解人们如何通过联网设备来使用你的产品，会有什么收获？

价格

如果你决定免费提供部分产品和服务，情况会怎样？

如果你“分解”了你销售的产品，仅保留重要部分，会有什么收获？

如果你给你的产品供应增加时限，情况会怎样？

服务

如果你在实物产品中增加服务，情况会怎样？

反过来，如果你用实物产品来体现你的服务，情况又会怎样？

合作关系

如果你与一家所处行业截然不同的企业结成伙伴，情况会怎样？

反之，如果和一家同行业的公司合作，又会怎样？

品牌

如果你的公司除了销售产品，还有更远大的目标，情况会如何？

如果你选择一个强大到足以促进创新的品牌理念，你会有什么收获？

如果你启动一个奖金计划，在整个公司对提出创新思路的员工进行奖励，会有什么收获？

洞察力

如果你坚持从集群化向个性化转变，情况会如何？

如果你组建一个特殊团队，将事实转变为知识，再将知识转变为洞察力，你会有什么收获？

如果你决定不听从决策顾问的一般性建议，而是反其道而行之，情况会怎样？

商业模式

如果你出售一个充分整合的生态系统，情况会如何？

如果你创建一个P2P平台，会有什么收获？

如果你将一次性买卖转变为长期收费模式，情况会怎样？

如果你必须面对谷歌这样的竞争对手，你会如何处理？

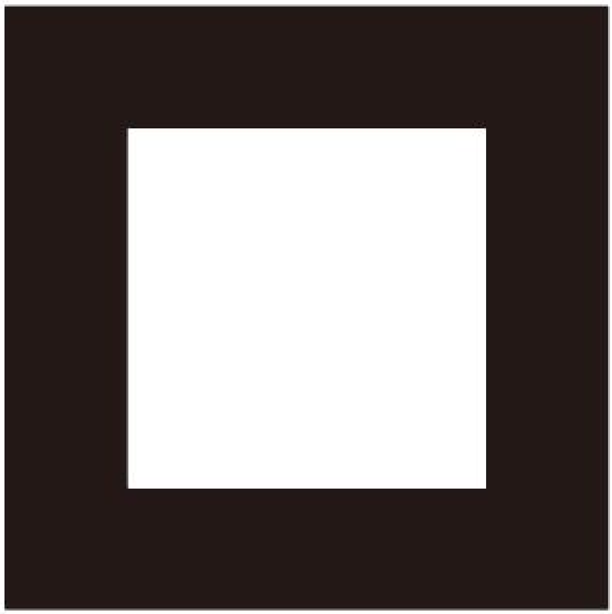
预期

如果你决定在健康、教育和能源领域进行创新，情况会如何？

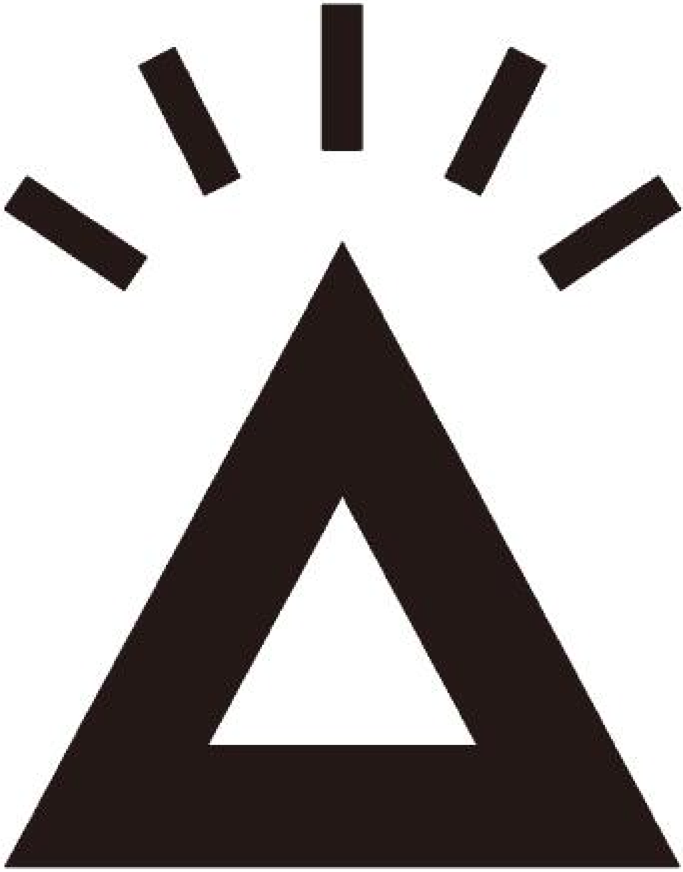
如果你经过深思熟虑，给公司增加了一个目前难以企及的目标，情况会怎样？

附录

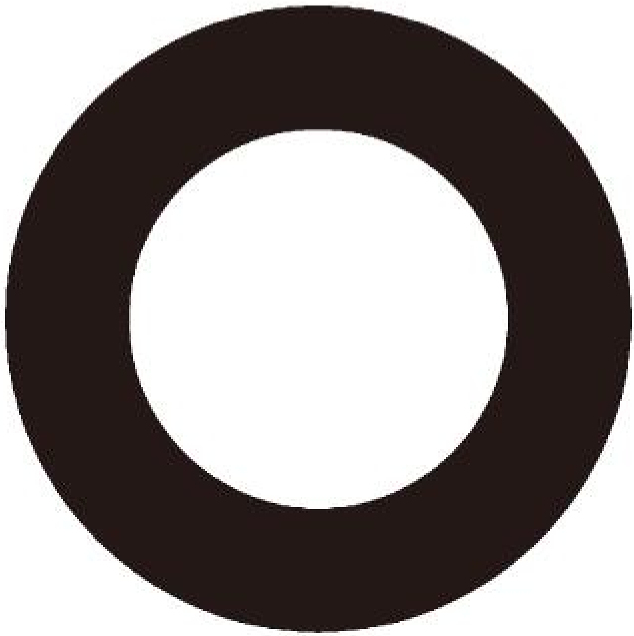
附录1　颠覆符号



惯例



颠覆



愿景

附录2　怎样提出一个好的“如果……会怎样”问题

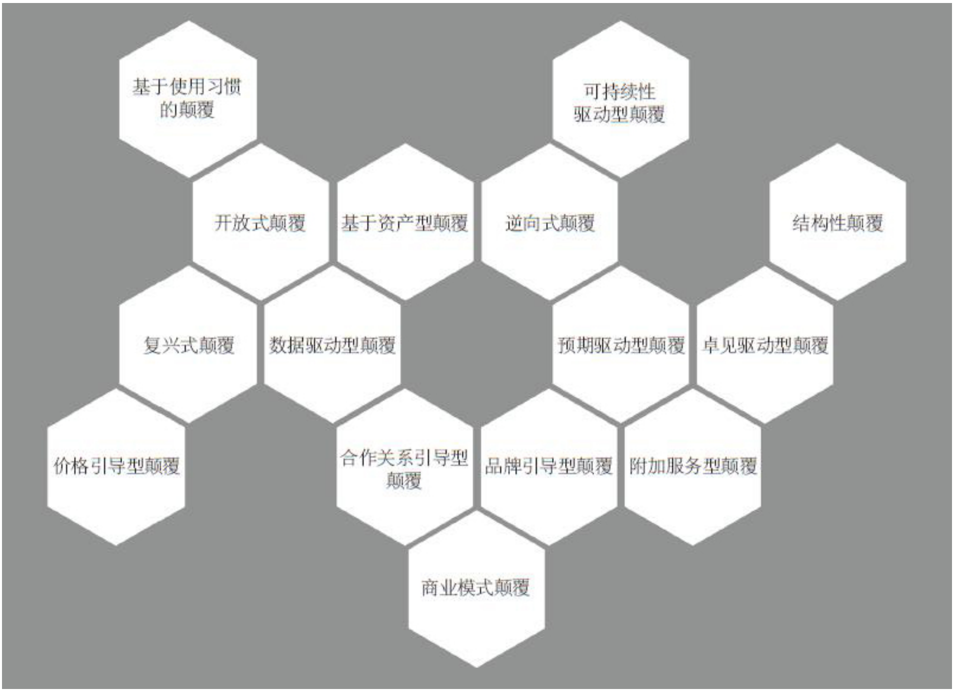
“如果……会怎样”问题的质量取决于两条准则，其中第二条是第一条的反向补充。

对于问题：在不了解案例的情况下可以设想出“如果……会怎样”问题吗？答案应该是“否”，否则这个问题就不够特殊。

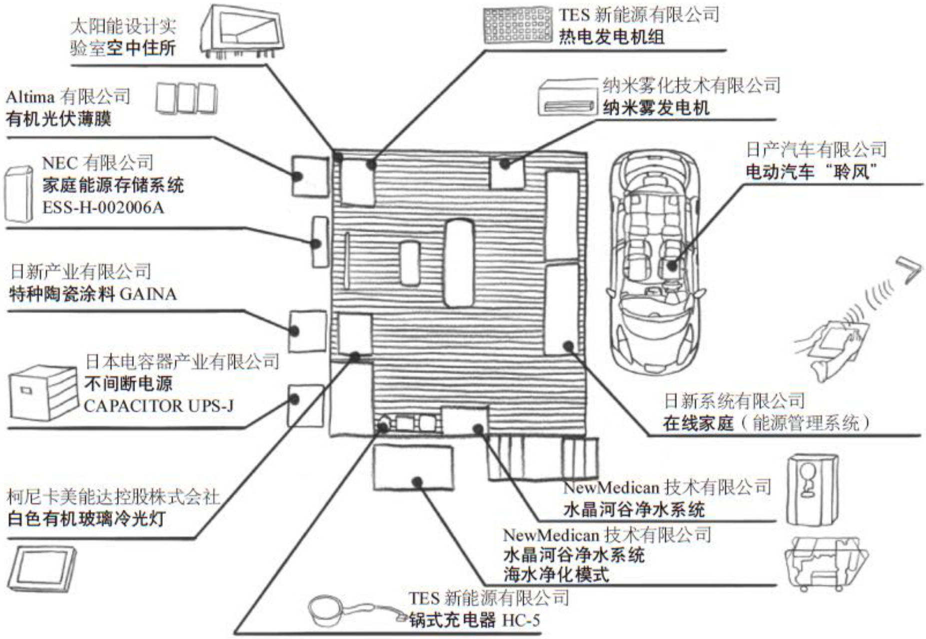
对于问题：在不了解案例的情况下可以理解“如果……会怎样”问题及其重要性吗？答案应该是“是”，否则这个问题就不具备足够的普遍性。

简而言之，案例引出问题，但理解问题不需要知道案例。

附录3　15个创新方法



附录4　TBWA在“未来日本”项目上的合作伙伴



附录5　“未来日本”项目的离网（Off-Grid）住宅





附录6　“颠覆”一词的故事

1992年5月2日，我们在《华尔街日报》上发表了整版软文广告，对外宣布我们的新战略方针。

标题就是简单的“颠覆”两字。在标题下面，一段文字解释了我们的方法。颠覆横空出世。

1992年之前的“颠覆”

一切都起源于20世纪80年代的巴黎，当时很多客户和潜在客户将他们的某个遇到麻烦的品牌指派给我们处理。我们不得不提出创新式战略。我们过去常用“stratégie de rupture”（破坏性战略）这样的法语术语来描述我们的思维方式。它成了我们的专长。在困境中，甚至在令人绝望的情况下，我们总是会想出大胆的、冒险的应对之策。这是一种对传统的突破性理念的更深入思考。

1990年下半年，我们刚刚在纽约收购的公司的战略规划主任问我们“stratégie de rupture”是什么意思。她喜欢这种方法，但认为“破坏”一词是个绊脚石。在英语中，它不能体现我们的精神。于是她提出了几个可以用的措辞，其中就有“颠覆”。在那之前，这个词只会用来表示非常负面的意义。人们用它来描述有问题的甚至是灾难性的事物，例如地震或者传染病。一开始商业圈里没有人使用它的原因就在于此。

尽管“颠覆”的含义令人不快，但我还是决定开始使用它。

就这样，一个概念诞生了。起初，每个人都说我们选择了一个非常愚蠢的词，许多人对它将信将疑。我始终记得，当我们在市场上宣传这个词时，许多客户对它表示反感，甚至非常反感。我知道，对于不到40岁或50岁的人来说，这难以置信，可是实际情况就是如此。

尽管前面几年比较艰难，但我们的新方法逐渐确立了地位。颠覆理念得到迅速传播。1996年，我们出版了一本书。这是第一本赋予了“颠覆”一词正面意义的商业图书。

1996年之后的“颠覆”

今天，这个词有许多定义。事实上，它的意义每天都在变化。工商界人士频频用它来谈论一切事物及其相反面，以至2015年《纽约客》杂志有一期的标题为：“颠覆已成常态”。

我们有那么一点担忧，因为颠覆是我们在TBWA的一切工作的核心。我们在所有文件中使用注册标识，以此强调颠覆是注册了专利的方法。我们拥有颠覆品牌在全球范围内（包括美国以及欧洲、亚洲和拉丁美洲的诸多国家）的商标权。

那么，问题出现了：这个由我们创造并注册的概念的定义怎么会被扭曲成这样，以至一些观察家和记者最后都建议不要再使用“颠覆”一词。他们说已经对它感到厌倦。

我们需要解释一下原因。

我们论述颠覆概念的书出版一段时间后，哈佛商学院出版社于1997年出版了克莱顿·克里斯坦森的《创新者的窘境》(注)一书。这本书大获成功。作者首先谈论了他所说的颠覆式技术，然后从更广泛的角度探讨了颠覆式创新。他的概念后来发展为一种学术理论，成为商业分析的基础之一。

不久之后的1999年，弗朗西斯·福山所著的《大分裂》（*The Great Disruption*）由里德商业信息出版社出版发行。他是继TBWA之后商业圈中第一位不仅使用形容词“disruptive”，而且用到了名词“disruption”的作家。不过这本书中的“disruption”含义仍然和我们的不同。福山的书关注的是工业时代向信息时代的转变，他称之为“大分裂”。

接下来互联网出场了。它扩展了克里斯坦森关于颠覆式创新的定义，这得到了广泛认同。网络公司让他的概念如虎添翼。正是在这个时候，在我的一本书的封底上，汤姆·彼得斯（Tom Peters）呐喊道：“要么颠覆，要么被颠覆。”

“颠覆”一词开始被广泛使用。初创企业设计并采用新的颠覆式商业模式。科技博客TechCrunch举办了名为“TechCrunch Disrupt”的活动。《哈佛商业评论》之类的杂志上有大量文章讨论颠覆式战略和颠覆所产生的收益。《福布斯》发布了年度颠覆者名单，《彭博商业周刊》选出了“十年颠覆者”，《财富》杂志甚至将史蒂夫·乔布斯称为“颠覆大师”。

这还没完。最近，《经济学人》杂志在香港组织了一次关于颠覆的研讨会。一本接一本的书得以出版，书名都是“数字颠覆”“颠覆革命”“创造性颠覆”这一类的。埃森哲出版了《大爆炸式颠覆》（*Big Bang Disruption*）（Portfolio出版社，2014年出版），这是一次极其鼓舞人心的尝试。这些书论述了许多行业从上至下转型的方式，这些行业包括旅游、金融、图书贸易、音乐、零售、电信、电话和汽车。它们主要通过数字技术进行转型。

最常见的是，商业分析师用“颠覆”来评价初创企业，特别是那些将市场搅个天翻地覆的新公司。只有麦肯锡是例外，它在2015年5月完成了一本关于健康、能源和教育领域重大颠覆式趋势的书，书名为“不是一场普通的瓦解”（No Ordinary Disruption），由吉尔丹媒体有限公司（Gildan Media，LLC）出版发行。在书中，这个词具有不同的含义，与福山的含义近似。

正如我之前所说，我们有些担忧，主要原因不是我们可以宣称自己是最早使用这个词的人，这还没有那么重要。之所以有些忧虑，主要是因为我们不希望自身文化的精髓被人以扭曲本意、误导民众的方式滥用。

如果要从学术角度定义颠覆，我们建议不要使用与初创企业相关联的定义。它太过狭隘。麦肯锡和福山的定义太过宽泛，也不合适。

对我们而言，每当人们不按照逐步的、渐进式的、线性的方式思考问题时，每当他们实施跨越式战略时，就可以称之为颠覆。这可以在任何层级上发生。你可以设想颠覆式产品、颠覆式商业模式、颠覆式营销计划以及颠覆式宣传策略。

秉持着这样的信念，我们让这个25岁的理念焕发勃勃生机。今天，它的重要性一如昨天。

---

1. 《创新者的窘境》已由中信出版社于2010年出版。——编者注

致谢

我要感谢我的助手帕梅拉·塔姆比，她承担了大量的工作，包括内容整理和撰稿。没有她的帮助，本书绝不会问世。

我还要表达对艾米莉·罗塞特的感激之情，她和我一起工作了几个月，为我提供文献。她给了这本书初始动力。

我很幸运，有皮埃尔·霍奇森和伊曼纽尔·圣马丁这两位文学才子伴随左右。我很感谢他们的出色工作和明智的建议。

我要特别感谢鼓励我写作本书的吉约姆·潘诺德，慷慨解囊的尼古拉斯·波尔达斯和文森特·加内尔，以及提供真知灼见的伊曼纽尔·安德烈。

我要感谢尼克·巴勒姆、弗兰克·贝森、加齐亚·伯克利夫、伯纳德·夏邦蒂埃教授、菲奥娜·克兰西、伯特·丹尼斯、帕斯卡·杜邦、卢克·伊德、法宾·吉勒、谢尔比·哈奇森、夏洛特·郎德、伊丽莎白·李维奥、米格尔·曼蒂拉、高松满、尤索·米莉莲、让–玛丽·普力诺德、让–弗朗西斯·瑞斯尔、吉约姆·索斯和让–大卫·希塞尔。

我要感谢老朋友尼克·鲍姆，感谢他极其宝贵的贡献和始终如一的支持。

我还要感谢我们的首席执行官特洛伊·鲁哈宁，他坚持认为颠覆对我们的网状组织具有战略意义。他的理念给了这本书存在的理由。

最后，但很重要的是，我要感谢我的编辑、约翰·威立父子出版社的理查德·纳拉莫尔，他对本书的整体结构提出了建议；还有他的同事，蒂芙尼·科隆、劳伦·福里斯通、莫妮卡·詹姆斯和彼得·诺克斯，感谢他们对本书的准备工作和发行所提供的宝贵帮助。

注释

引　言　为什么营销应该推动创新

1. Drucker, Peter (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.

01　颠覆与创新：说得多，做得少

1. Lafley, A.G., and Charan, Ram (2008). *The Game-Changer: How You can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation*. New York: Crown Business Publishing.
2. "The Global Innovation 1000 Study." Booz & Company Annual Report (2011).
3. Johansson, Frans (2006). *The Medici Effect. What Elephants and Epidemics Can Teach Us About Innovation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, p.96.

03　帮想象力装上引擎

1. Stone, Brad (May 22, 2013). "Inside Google's Secret Lab." *Bloomberg Businessweek*.
2. Berger, Warren (2014). *A More Beautiful Question: The Power of Inquiry to Spark Breakthrough Ideas*. New York: Bloomsbury, p. 8.

04　众包：开放式颠覆

1. Huston, Larry and Sakkab, Nabil (March 2006). "Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation." *Harvard Business Review* 84(03).
2. http://en.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing (accessed August 27, 2015).
3. Lafley, A.G., and Charan, Ram (2008). *The Game-Changer: How You can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation*. New York: Crown Business Publishing, p. 132.
4. Lafley, A.G., and Charan, Ram. Op.cit., p. 130.
5. Brown, Bruce and Anthony, Scott (June 2011). "How P&G Tripled its Innovation Success Rate." *Harvard Business Review*.
6. "A.G. Lafley discussing open innovation," 2010 Edison Awards. Available at https://www.youtube.com/watch?v=_7mMToRlAxs (accessed August 27, 2015).
7. Anderson, Chris (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less or More*. New York: Hyperion.

05　结构性颠覆

1. Johansson, Frans. Op.cit., p. 79.
2. *PR Newswire UK* (www.prnewswire.co.uk, April 23, 2003). "Nissan annonce une rentabilité record pour l'exercice 2002, avec une marge opérationnelle de 10,8%."
3. Ghosn, Carlos (2004). *Shift: Inside Nissan's Historic Revival*. New York: Crown Business Publishing.
4. Stone, Brad (May 22, 2013). "Inside Google's Secret Lab." *Bloomberg Businessweek*.
5. Dugan, Regina and Gabriel, Kaigham (October 2013). "'Special Forces' Innovation: How DARPA Attacks Problems." *Harvard Business Review*, 91 (10), pp. 74–82.
6. Ibid., p. 76.
7. Ibid.
8. Shah, Semil (www.techcrunch.com, December 4, 2011). "Exploring the "Labs" Trend in Consumer Startups."
9. Dyer, Jeff, Gregersen, Hal B., and Christensen, Clayton M. (2011). *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.

10. Rao, Leena (www.techcrunch.com, November 18, 2009). “Salesforce Chatter: A Real-Time Social Network for the Enterprise.”
11. *Forbes* (August 13, 2014). “The World’s Most Innovative Companies” edition. Available at http://www.forbes.com/innovative-companies/
12. “The Customer Successs Platform: Toyota’s vision sets the wheels of society in motion.” Available at http://www.salesforce.com/customers/stories/toyota.jsp
13. Anderson, Chris (2012). *Makers: The New Industrial Revolution*. New York: Crown Business Publishing.
14. Ibid., p. 31.
15. Ibid., p. 86.
16. http://www.fabfoundation.org/fab-labs/what-is-a-fab-lab/
17. http://fr.wikipedia.org/wiki/Fab_lab (accessed August 26, 2015).
18. Maker Faire Bay Area 2012. “TechShop Democratizing Access to the Tools of Innovation.” Video available at http://library.fora.tv/2012/05/19/TechShop_Democratizing_Access_To_The_Tools_of_Innovation
19. TechShop Press Release (www.techshop.ws, May 4, 2012). “Ford Drives Innovation, Intellectual Property Development through TechShop Membership Incentive for Smart Ideas.”
20. http://www.fabfoundation.org/fab-labs/ (accessed August 27, 2015).
21. U.S. Government News Release (www.dol.gov, May 29, 2012). “Obama administration launches $26 million multi-agency competition to strengthen advanced manufacturing clusters across the nation.”
22. Anderson, Chris. Op.cit.
23. Ries, Eric (2011). *The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business Publishing.
24. Ries, Eric. Op.cit
25. Woo, Ben (*Forbes*, February 14, 2013). “‘Innovation Distinguishes Between a Leader and a Follower.”

06 基于资产型颠覆

1. The Schumpeter Blog (www.economist.com, October 19, 2012). “An A–Z of business quotations: Strategy.”
2. Chesbrough, Henry William (2005). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, p. 163.

3. Chesbrough, Henry William. Op.cit., p. 164.
4. http://www.mentorbit.com/q/291 (accessed August 27, 2015).
5. Zenger, Todd (June 2013). "What Is the Theory of Your Firm?" *Harvard Business Review* 91(6), pp. 73–78.
6. Ibid., p. 75.
7. http://thechallenge.dupont.com/essay/dupont/putting-science-to-work.php (accessed August 27, 2015).
8. https://en.wikipedia.org/wiki/DuPont (accessed August 27, 2015).
9. Walker, Rob (*The New York Times*, November 30, 2003). "The Guts of a New Machine."

07 逆向式颠覆

1. Radjou, Navi, Prabhu, Jaideep, and Ahuja, Simone (2013). *L'Innovation Jugaad. Redevenons Ingénieux!* Strasbourg, France, Les Éditions Diateino, p. 7.
2. Ibid., p.10
3. Govindarajan, Vijay and Trimble, Chris (2012). *Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywher*e. United States, Harvard Business Press, p. 3.
4. Immelt, Jeffrey, Govindarajan, Vijay, and Trimble, Chris (October 2009). "How GE Is Disrupting Itself." *Harvard Business Review* 87(10).
5. Ibid.

08 可持续性驱动型颠覆

1. Video available at https://www.youtube.com/watch?v=isjyr0pYvYs
2. Dru, Jean Marie (2012). *Jet-Lag. An Adman's View of the World.* Brooklyn, New York: powerHouse Books.
3. Sheth, Jagdish N., Wolfe David B., and Sisodia, Rajendra S (2006). *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose.* Upper Saddle River, New Jersey: Wharton School Publishing.

4. Video available at https://www.youtube.com/watch?v=3w1LcwEoo5s
5. Liter of Light Web site available at http://literoflight.org/
6. Safian, Robert (*Fast Company*, issue 183, March 2014). “Twelve Innovation Lessons for 2014.”
7. Roberts, Daniel (*Fortune*, March 11, 2014). “Can TOMS break into the coffee business?”
8. Roberts, Daniel. Op. cit.
9. Roberts, Daniel. Op. cit.
10. Safian, Robert. Op.cit.

09 复兴式颠覆

1. The Schumpeter Blog (www.economist.com, June 14, 2014). “Second wind. Some traditional businesses are thriving in an age of disruptive innovation.”
2. Downes, Larry and Nunes, Paul (January 2014). *Big Bang Disruption: Strategy in the Age of Devastating Innovation*. New York, Portfolio/The Penguin Group, p. 108
3. Ibid., p. 109.
4. https://www.kickstarter.com/projects/neolucida/neolucida-a-portable-camera-lucida-for-the-21st-ce

10 数据驱动型颠覆

1. *Contagious X*, 2004–2014 special issue, pp. 64–65.
2. Ibid.
3. Siegler, MG (www.techcrunch.com, August 4, 2010). “Eric Schmidt: Every Two Days We Create as Much Information as We Did Up to 2003.”
4. Pearson, Travis and Rasmus Wegener (Bain & Company Inc. Report, 2013). “Big Data: The Organizational Challenge.”
5. *Contagious X*, 2004–2014 special issue, p. 58.
6. Hirson, Ron (www.forbes.com, March 23, 2015). “Uber: The Big Data Company.”

7. Myers, Chris (www.forbes.com, May 13, 2015). “Decoding Uber’s Proposed $50B Valuation (and What It Means for You.)”
8. Manyika, James, Chui, Michael, Brown, Brad, Bughin, Jacques, Dobbs, Richard, Roxburgh, Charles, and Hung Byers, Angela. “Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity.” McKinsey Global Institute Report, May 2011. Available at http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/big_data_the_next_frontier_for_innovation.

11 基于使用习惯的颠覆

1. Colvin, Geoff (www.fortune.com, July 15, 2011). “Zhang Ruimin: Management’s next icon.”
2. Stengel, Jim (www.jimstengel.com, November 13, 2012). “Wisdom from the Oracle of Qingdao.”
3. Gluckman, Ron (www.forbes.com. April 25, 2012). “Appliances for Everyone.”
4. The *Hindu Business Line* (www.thehindubusinessline.com, November 5, 2004.) “Haier unveils detergent-free washing machine.”
5. Stengel, Jim (www.jimstengel.com, November 13, 2012). “Wisdom from the Oracle of Qingdao.”
6. “Regional Economic Outlook: Sub-Saharan Africa, sustaining the expansion.” (October 2011). The International Monetary Fund, p. 50.
7. Doran, Sophie (www.luxurysociety.com, January 10, 2014). “How Burberry Does Digital.”
8. Ibid.
9. Ibid.
10. Ibid.
11. Davis, Scott (www.forbes.com, March 27, 2014). “Burberry’s Blurred Lines: The Integrated Customer Experience.”

12 价格引导型颠覆

1. Radjou, Navi, Prabhu, Jaideep, and Ahuja, Simone (2013). *L’Innovation Jugaad. Redevenons Ingénieux!* France, Les Éditions Diateino.
2. Richaud, Nicolas (www.lesechos.fr, June 10, 2015). “Spotify atteint les 20 millions d’abonnés payants et se prépare à faire face à Apple.”

3. Olanoff, Drew (www.techcrunch.com, March 6, 2013). “ZipDial has turned 400M missed calls into moneymaking connections.”

13 附加服务型颠覆

1. Video available at https://www.youtube.com/watch?v=ulV5LDwdn8Y
2. https://www.pampers.com/login
3. Campbell, Mikey (www.appleinsider.com, April 25, 2014). “Nike to focus on ‘digital sport’ software, excited about future Apple collaborations.”
4. Fleitour, Gaëlle and de Jaegher, Thibaut (www.usine-digitale.fr, September 23, 2014). “Jean-Paul Agon: ‘Google ne peut pas tuer L’Oréal, au contraire!’”
5. De Swaan Arons, Marc, van den Driest, Frank, and Weed, Keith (July-August 2014). “The Ultimate Marketing Machine.” *Harvard Business Review* 97(7).
6. Krippendorff, Kaihan (www.fastcompany.com, November 14, 2014). “Four Lessons on Running a Successful Business from Best Buy’s CEO. How Best Buy’s Hubert Joly Turned Around Three Major Businesses and What You Can Learn from Him.”
7. http://www.darty.com/achat/services/contrat_de_confiance/index.html
8. Anderson, Chris (2012). *Makers: The New Industrial Revolution*. New York: Crown Business Publishing.
9. Delaune, J., and Everett, W. (2008). Waste and inefficiency in the U.S. health care system—Clinical care. New England Health Institute. Available at http://www.nehi.net/publications/13-waste-and-inefficiency-in-the-u-s-health-care-system-clinical-care/view

14 合作关系引导型颠覆

1. *Contagious X*, 2004–2014 special issue, pp. 120–121.
2. Ibid.
3. Gillette, Felix (www.bloomberg.com, February 5, 2014). “Lego Goes to Hollywood.” Retrieved from http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-02-05/lego-movie-toy-brands-minifigs-entrusted-to-warner-bros-filmmakers.
4. Rowan, David (www.wired.co.uk, July 3, 2014). “How Tony Fadell brought a touch of Apple to Google.”

4. Rowan, David (www.wired.co.uk, July 3, 2014). “How Tony Fadell brought a touch of Apple to Google.”
5. AirBnB Press Release (www.airbnb.fr, on July 31, 2014). “New Study Reveals a Greener Way to Travel: Airbnb Community Shows Environmental Benefits of Home Sharing.”
6. D’onfro, Jillian (www.uk.businessinsider.com, April 29, 2015). “How a quirky 28-year-old plowed through $150 million and almost destroyed his start-up.”
7. The Statistics Portal (www.statista.com, August 25, 2015). Available at http://www.statista.com/statistics/220718/number-of-employees-at-general-electric/
8. Quirky+Ge Web site available at https://www.quirky.com/ge
9. Mompó, Fernando L. (www.co-society.com, March 15, 2014). “A partnership that will change invention forever.”
10. GE Press Release (www.genewsroom.com, November 11, 2014). “Quirky + GE Reveal Blueprint for the Connected Home.”
11. BloombergBusiness, The Design Issue (March 20, 2014). “Quirky’s Ben Kaufman Gets GE to Share Its Patents.”

15 品牌引导型颠覆

1. Gallo, Carmine (www.forbes.com, January 17, 2011). “Steve Jobs: ‘People With Passion Can Change The World.’”
2. Dru, Jean-Marie (2007). *How Disruption Brought Disorder. The Story of a Winning Strategy in the World of Advertising.* New York: Palgrave.
3. Adidas press release (www.adidas-group.com, February 5, 2004). “‘Impossible is Nothing.’ Adidas Launches Global Brand Advertising Campaign.”
4. Ramchandani, Naresh (www.theguardian.com, September 4, 2006). “A few words that say so much.”
5. Source: http://www.tescoplc.com/index.asp?pageid=282
6. Marriott News Center (www.news.marriott.com, September 9, 2014). “Forbes Lists Marriott as Most Innovative Hotel Company.”
7. http://travel-brilliantly.marriott.fr/our-innovations/oculus-get-teleported
8. Wasserman, Todd (www.mashable.com, September 18, 2014). “Marriott Can ‘Teleport’ You to Hawaii or London via Oculus Rift.”
9. Rhodes, Margaret (www.wired.co.uk, September 2, 2014). “Marriott’s new tables match up guests with LinkedIn interests.”
10. http://en.wikipedia.org/wiki/Zappos

11. Hsieh, Tony (2010). *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion and Purpose*. New York: Business Plus/Hachette Book Group.
12. *Fortune*."100 Best Companies to Work For." Available at http://archive.fortune.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/snapshots/23.html
13. Silverman, Rachel Emma (www.wsj.com, May 20, 2015). "At Zappos, Banishing the Bosses Brings Confusion."
14. Ibid.
15. Hsieh, Tony (blogs.zappos.com, January 3, 2009). "Your Culture Is Your Brand."
16. Lafley, A.G., and Charan, Ram (2008). *The Game-Changer: How You can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation*. New York: Crown Business Publishing, p. 12.

16 卓见驱动型颠覆

1. Hurnam, James. "Consumer insights: How to catch a heffalump." Master Class at CAANZ/AUT Communications School, 2014.
2. The Library. "2010: Sainsbury's, Marketing Communication–Case Study." Available at https://www.marketingsociety.com/the-library/2010-sainsbury's-marketing-communications-case-study
3. Hurnam, James (www.newretailblog.com, October 10, 2012). "Insights from the shop floor."
4. Ibid.
5. Hurnam, James. "Consumer insights: How to catch a heffalump." Master Class at CAANZ/AUT Communications School, 2014.
6. Procter & Gamble's Internal Memo.
7. Lafley, A.G., and Charan, Ram (2008). *The Game-Changer: How You can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation*. New York: Crown Business Publishing.
8. L'Oréal website. Research & Innovation homepage available at http://www.loreal.com/research-and-innovation
9. "Laurent Attal: Doctor of the Universe." Retrieved from L'Oréal's U.S.A. blog (lorealusablog.wordpress.com, October, 14 2013).
10. Big Bazaar Web site available http://bigbazaarfranchisee.com/about-us
11. "Big Bazaar opens its store at Agartala on 10th July, 2013." Retrieved from www.tripuramirror.com.
12. https://en.wikipedia.org/wiki/Big_Bazaar (accessed on August 27, 2015).

13. Biyani, Kishore and Baishya, Dipayan (2007). *It happened in India: The Story of Pantaloons, Big Bazaar, Central and the Great Indian Consumer*. New Delhi: Rupa Publications India Pvt. Ltd.
14. Big Bazaar Web site available at http://bigbazaarfranchisee.com/about-us
15. Interview of Kishore Biyani with India Knowledge@Wharton. "Retailer Kishore Biyani: 'We Believe in Destroying What We Have Created." Retrieved from knowledge.wharton.upenn.edu, November 1, 2007.
16. Bulygo, Zach (blog.kissmetrics.com, September 6, 2013). "How Netflix Uses Analytics to Select Movies, Create Content, and Make Multimillion Dollar Decisions."
17. Laporte, Nicole (www.fastcompany.com, April 7, 2015). "HBO to Netflix: Bring It On: How HBO's quest to win the streaming wars became a binge-worthy drama as juicy as *Game of Thrones*."
18. Carr, David (www.nytimes.com, February 24, 2013). "Giving Viewers What They Want."

17　商业模式颠覆

1. De Foucaud, Isabelle (www.lefigaro.fr, January 13, 2015). "Conso malin: J'ouvre un compte bancaire au bureau de tabac pour 20 euros."
2. Renaud, Ninon (www.lesechos.fr, January 13, 2015). "Le compte Nickel vise 220.000 clients en 2015."
3. Ibid.
4. Chesbrough, Henry William (2011). *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/A Wiley Imprint, p. 105.
5. Ibid., p.107.
6. Facebook Newsroom Page available at http://newsroom.fb.com/company-info
7. *Contagious X*, 2004–2014 special issue, pp. 24–25
8. "The Missing Piece." Tesla Powerfull Keynote by Elon Musk in Los Angeles on April 30, 2015. Available at https://www.youtube.com/watch?v=yKORsrlN-2k
9. Ibid.
10. Kopytoff, Verne (www.fortune.com, May 6, 2014). "Jack Ma, Alibaba's founder, in the IPO spotlight."
11. Alibaba Group Company Overview. Available at: http://www.alibabagroup.com/en/about/overview.

12. Wong, Gillian, Chu, Kathy, and Osawa, Juro (www.wsj.com, March 2, 2015). “Inside Alibaba, the Sharp-Elbowed World of Chinese E-Commerce.”
13. Winkler, Matthew, Yamaguchi, Yuki, and Teo, Chian-Wei (www.bloomberg.com, October 12, 2012). “Rakuten Seeks Asia Growth as Japan Online Mall Chases Amazon.”
14. Erickson, Jim (www.alizila.com, January 23, 2015). “Jack Ma at Davos: ‘We Can Serve 2 Billion Consumers.’”
15. Ibid.
16. Indvik, Lauren (www.mashable.com, May 20, 2012). “E-commerce in China: How the World’s Biggest Market Buys Online.”
17. O’Connor, Clare (www.forbes.com, November 11, 2014). “Macy’s, Saks, Bloomingdale’s and More Accept Alipay to Woo Rich Chinese Shoppers.”
18. Wang, Helen H, (www.forbes.com, August 7, 2014). “Alibaba Saga IV: A Crocodile In The Yangtze River.”
19. Zeng, Vanessa, Wang, Bryan, Barnes, Michael, and Jin, Di (Forrester Research Inc. Report, February 2015). “China Online Retail Forecast, 2014 to 2019. Embrace the Mobiles Sales Momentum in China.”

18 预期驱动型颠覆

1. “Mirai Nihon Project. A project to design a 100% off-grid lifestyle for Japan’s future.” Available at http://www.tbwahakuhodo.co.jp/mirainihon/
2. Quote retrieved from Mirai Nihon Project video. Available at https://vimeo.com/43008478
3. “Can Google Solve Death?” *Time* magazine cover retrieved from *Time* website (September 30, 2013). Available at http://content.time.com/time/covers/0,16641,20130930,00.html
4. Apple Distinguished Educators Web site available at http://www.apple.com/education/apple-distinguished-educator/
5. Bloem, Jaap (labs.sogeti.com, May 1, 2014). “IBM’s Smarter Cities Challenge: A 5-Year Evaluation.”
6. “World Urbanization Prospects: The 2014 Revision, Highlights.” Report of the U.N. Department of Economic and Social Affairs. New York: United Nations, 2014. Available at http://www.un.org/en/globalissues/humansettlements/

20 实时颠覆

1. NURVE platform available at http://r3integration40.com/project/nurve-nissan-united-real-time-vision-for-engagement/

结 语

1. Taylor, William C., and Labarre, Polly (2006). *Mavericks at Work: Why the Most Original Minds in Business Win*. New York: William Morrow/HarperCollins Publishers.
2. Richmond, Shane (www.telegraph.co.uk, May 23, 2012). "Jonathan Ive interview: Simplicity isn't simple."